

**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI, PENGEMBANGAN
PEGAWAI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN SEMANGAT KERJA PEGAWAI
KPP MADYA MALANG**

TESIS



Diajukan Oleh:

P. YUDHI EKO PRASETYO

NIM : 201710280211027

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
MALANG
2019**

**Pengaruh Komunikasi Organisasi, Pengembangan Pegawai, dan Lingkungan
Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Semangat Kerja Pegawai
KPP Madya Malang**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2**



Diajukan Oleh:

P. YUDHI EKO PRASETYO

NIM : 201710280211027

**Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah
Malang
2019**

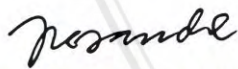
**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI,
PENGEMBANGAN PEGAWAI, DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN
SEMANGAT KERJA PEGAWAI
KPP MADYA MALANG**

Diajukan oleh :

P. YUDHI EKO PRASETYO
201710280211027

Telah disetujui
Pada hari/tanggal, **Jum'at/ 25 Oktober 2019**

Pembimbing Utama



Dr. Nazaruddin Malik, M.Si.

Pembimbing Pendamping



Dr. Marsudi, M.M.



Dr. Eko Handayanto, Ph.D.

Ketua Program Studi
Magister Manajemen


Dr. Eko Handayanto, M.M.

TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

P. YUDHI EKO PRASETYO

201710280211027

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, Jumat/ **25 Oktober 2019**
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua	:	Dr. Nazaruddin Malik, Msi.
Sekretaris	:	Dr. Marsudi, M.M.
Penguji I	:	Dr. Ratih Juliati, M.M..
Penguji II	:	Dr. Eko Handayanto, M.M.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Tuhan YME atas segala karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir Tesis dengan baik. Pada proses penyusunan Tesis ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari beberapa pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang pertama kalinya kepada kedua pembimbing Dr. Nazaruddin Malik selaku dosen pembimbing I dan Dr. Marsudi selaku pendamping II yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam menyelesaikan Tesis ini. Semoga Tuhan YME senantiasa memberi balasan kebaikan kepada beliau. Amin.

Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada beberapa pihak yang bersangkutan dalam kehidupan penulis diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Kedua orang tua yang telah membesarkan saya dengan penuh kasih sayang serta memberikan dukungan baik secara langsung maupun dengan doa.
2. Istri tercinta yang juga selalu memotivasi dan memberikan dukungan sehingga tugas akhir yang telah dibuat dapat diselesaikan dengan tepat waktu.
3. Bapak Dr. Fauzan M.Pd selalu rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
4. Ketua Program Studi Magister Manajemen UMM Dr. Eko Handayanto, MM yang selalu memberikan semangat kepada seluruh mahasiswanya.
5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen UMM yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah ikhlas dan sabar dalam mengajar dan membimbing selama proses perkuliahan.
6. Ibu Nurbaeti Munawaroh selaku Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang telah memberi kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian dibawah instansi yang beliau pimpin.
7. Seluruh teman karyawan karyawan KPP Madya Malang yang telah membantu penulis selama proses penelitian terutama dalam pemberian informasi.
8. Teman-teman magister manajemen tahun 2019 yang telah berjuang bersama di bangku perkuliahan untuk menuntut ilmu selama 2 tahun lamanya. Semoga ilmu yang kita dapatkan senantiasa mendapatkan barokah dari Tuhan YME.
9. Semua pihak yang telah membantu proses penyusunan tesis, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas doa dan dukungannya.

Penulis menyadari dalam tesis ini masih terdapat berbagai kekurangan baik dalam segi penulisan maupun yang lainnya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca maupun penulis sendiri.

Malang

Penulis

P. Yudhi Eko Prasetyo



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **P. YUDHI EKO PRASETYO**

NIM : **201710280211027**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa:

1. TESIS dengan judul **PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI, PENGEMBANGAN PEGAWAI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN SEMANGAT KERJA PEGAWAI KPP MADYA MALANG** adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia Tesis ini DIGUGURKAN dan GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan HAK BEBAS ROYALTY NON EKSklusif.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 31 Oktober 2019



P. YUDHI EKO PRASETYO

**Pengaruh Komunikasi Organisasi, Pengembangan Pegawai, dan
Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Semangat Kerja
Pegawai KPP Madya Malang**

P. Yudhi Eko Prasetyo

Mahasiswa Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komunikasi organisasi, pengembangan pegawai, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan semangat kerja pegawai KPP Madya Malang. Dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Sehingga sampel adalah seluruh pegawai KPP Madya Malang sebanyak 117 pegawai.

Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif, yaitu model struktural dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi organisasi, pengembangan pegawai, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Komunikasi organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap semangat kerja pegawai. Pengembangan pegawai berpengaruh signifikan dan negatif terhadap semangat kerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap semangat kerja pegawai. Kepuasan kerja mampu memediasi lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi komunikasi organisasi dan pengembangan pegawai terhadap semangat kerja pegawai.

Kata kunci: Komunikasi organisasi, Pengembangan pegawai, Lingkungan kerja, Kepuasan kerja, Semangat kerja, Direktorat Jenderal Pajak, KPP Madya Malang.

Email : judyprast@gmail.com

**The Effect of Organizational Communication, Staff Development, and Work
Environment Towards Work Satisfaction and Work Spirits of
KPP Madya Malang Staffs**

P. Yudhi Eko Prasetyo

Student of Post-Graduate Program

Magister of Management Study Program Universitas Muhammadiyah Malang

Abstract

This research aims to investigate the effect of organizational communication, staff development, and work environment towards work satisfaction and work spirits of KPP Madya Malang Staffs. This research applied non probability sampling i.e. the technique using samples of saturated sampling. Until the samples were all staffs of KPP Madya Malang in the amount of 117 staffs.

This research was analyzed by using quantitative method namely structural model by using Partial Least Square (PLS) method. The research results show that organizational communication, staff development, and work environment have significant and positive effect towards work satisfaction of the staffs. Organizational communication and work environment have significant and positive effect towards the staffs' work spirits. Staff development has significant and negative effect towards staff's work spirits. Work satisfaction has significant and positive effect towards staffs' work spirits. Work satisfaction can mediate work environment towards staff's work spirits. Work satisfaction cannot mediate organizational communication and staffs' development towards staff's work spirits.

Keywords: Organizational Communication, Staff Development, Work Environment, Work Satisfaction, Tax General Directorate, KPP Madya Malang.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
DAFTAR PENGUJI	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
SURAT PERNYATAAN.....	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
A. PENDAHULUAN	Halaman
1. Pendahuluan.....	1
B. TINJAUAN PUSTAKA	
1. Landasan Teori	6
a. Semangat Kerja	6
b. Kepuasan Kerja	6
c. Komunikasi Organsiasi	6
d. Pengembangan Pegawai	7
e. Lingkungan Kerja	7
2. Penelitian Terdahulu	8
3. Kerangka Konsep Penelitian.....	9
4. Pengembangan Hipotesis.....	10
a. Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	10
b. Pengembangan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja	10
c. Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	11
d. Komunikasi Organsiasi terhadap Semangat Kerja	11
e. Pengembangan Pegawai terhadap Semangat Kerja	11
f. Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja	12
g. Kepuasan Kerja terhadap Semangat Kerja	12
h. Komunikasi Organisasi terhadap Semangat Kerja melalui Kepuasan Kerja	13
i. Pengembangan Pegawai terhadap Semangat Kerja melalui Kepuasan Kerja.....	13
j. Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja melalui Kepuasan Kerja	14
C. METODE PENELITIAN	
1. Jenis dan Lokasi Penelitian	15
2. Populasi dan Sampel	15
3. Data dan Sumber Data	15
4. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel	16
a. Komunikasi Organisasi	16
b. Pengembangan Pegawai	16
c. Lingkungan Kerja	16
d. Kepuasan Kerja.....	17
e. Semangat Kerja	17
5. Teknis Analisa Data.....	17

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden	19
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	19
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan	19
c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan	20
2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk	21
a. <i>Convergen Validity</i>	21
b. <i>Discriminant Validity</i>	22
c. <i>Composite Reliability</i>	23
3. Hasil Analisis PLS	24
a. <i>Goodness of Fit Model</i>	24
b. Hasil <i>Outer Model</i>	25
1) <i>Outer Model</i> pada Variabel Komunikasi Organisasi.....	25
2) <i>Outer Model</i> pada Variabel Pengembangan Pegawai	25
3) <i>Outer Model</i> pada Variabel Lingkungan Kerja	26
4) <i>Outer Model</i> pada Variabel Kepuasan Kerja.....	27
5) <i>Outer Model</i> pada Variabel Semangat Kerja.....	27
c. Hasil <i>Inner Model</i>	28
1) Pengaruh Langsung	28
2) Pengaruh Tidak Langsung	29
d. Hasil Pengujian Hipotesis	30
4. Pembahasan	32
a. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	32
b. Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja	32
c. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	33
d. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Semangat Kerja	33
e. Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Semangat Kerja	34
f. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja	34
g. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja.....	35
h. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja.....	35

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan	37
2. Saran	37

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Karakteritik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	19
Tabel 2. Karakteritik Responden Berdasarkan Pangkat / Golongan	20
Tabel 3. Karakteritik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan	21
Tabel 4. Hasil Pengujian <i>Convergent Validity</i>	22
Tabel 5. Hasil Pengujian <i>Discriminant Validity</i>	23
Tabel 6. Hasil Pengujian <i>Composite Reliability</i>	23
Tabel 7. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Komunikasi Organisasi	25
Tabel 8. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Pengembangan Pegawai	26
Tabel 9. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Lingkungan Kerja	26
Tabel 10. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Kepuasan Kerja	27
Tabel 11. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Semangat Kerja	27
Tabel 12. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dalam Inner Model	28
Tabel 13. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dalam Inner Model.....	30



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pengembangan Konsep Penelitian	9
--	---



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian	43
Lampiran 2. Data Penelitian	47
Lampiran 3. Hasil Analisis PLS	55
Lampiran 4. Hasil Analisis PLS dengan Bootstrap	61
Lampiran 5. Penelitian Terdahulu	67
Lampiran 6. Ringkasan Variabel, Indikator, Item, dan Sumber Instrumen	71
Lampiran 7. Hasil Uji Sobel	73



A. PENDAHULUAN

Instansi atau organisasi akan mengupayakan segala hal untuk menunjang dan meningkatkan kinerja dari instansi atau organisasi tersebut. Salah satunya adalah dengan memperhatikan semangat kerja pegawai. Semangat kerja yang tinggi diharapkan dapat membuat kinerja pegawai optimal dan tujuan organisasi lebih cepat tercapai sesuai target yang ditetapkan oleh instansi atau organisasi. Sebaliknya semangat kerja yang rendah akan membuat kinerja pegawai tidak pada kondisi optimal dan menghambat instansi atau organisasi mencapai tujuan organisasi dan target yang diberikan.

Semangat kerja berperan penting untuk mencapai kinerja yang tinggi, sehingga pimpinan organisasi harus memperhatikan semangat kerja setiap pegawai. Menurut Murdani (2012) semangat kerja merupakan sikap mental yang mampu memberikan dorongan bagi seseorang untuk dapat bekerja lebih giat, cepat, dan baik sehingga semangat kerja pegawai yang tinggi akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas kerja yang ada didalam sebuah organisasi. Semangat kerja adalah perilaku kesediaan perasaan bagi pegawai yang memungkinkan menghasilkan pekerjaan lebih tanpa merasa letih dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan (Hasley, 2001).

Utamajaya dan Sriathi (2015) dalam penelitiannya mengatakan bahwa pegawai memiliki semangat kerja tinggi akan bertanggung jawab pada pekerjaan dan mampu mengatasi kesulitan mengenai tugasnya. Jika semangat kerja rendah, kemungkinan partisipasi hanya akan terbatas pada apa yang diperintahkan. Sebaliknya, adanya semangat tinggi mencerminkan bahwa individu akan berpartisipasi dengan antusias dengan penuh komitmen. Semangat kerja karyawan ditunjukkan melalui pola kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan dengan semangat kerja tinggi akan bertanggung jawab pada pekerjaannya, serta mampu mengatasi kesulitan mengenai tugasnya. Karyawan yang mempunyai semangat kerja tinggi karakteristiknya seperti manusia dewasa. Ciri-cirinya menurut Utamajaya dan Sriathi (2015) adalah bekerja dengan senang hati, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, interaksinya sangat dinamis, partisipasi maksimal, dapat bekerja sama dengan teman sejawat dan inovatif. Semangat kerja

yang rendah ditandai dengan kegelisahan, yaitu perpindahan, ketidakhadiran, keterlambatan, ketidakdisiplinan dan menurunnya hasil kerja.

Pegawai dengan kepuasan kerjanya yang rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga membuat pegawai bekerja dengan terpaksa. Pegawai yang tidak produktif dalam bekerja menyebabkan pegawai tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak bergairah dalam bekerja dan memiliki moril yang rendah. Sehingga faktor kepuasan kerja penting diperhatikan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai. Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai yaitu tingkat kesenangan pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan (Davis, Keith, dan Newstorm, 2006). Kepuasan kerja mendorong pegawai untuk bersemangat bekerja dan berprestasi lebih baik. Kepuasan kerja menggambarkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Pihak manajemen senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya. Hasibuan (2012) menjelaskan kepuasan kerja merupakan sikap emosional menyenangkan dan mencintai pekerjaan tercermin oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Penelitian oleh Rahman (2017) menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Perusahaan diperkuat dengan semangat kerja pegawai berbanding lurus dengan produktivitas dan prestasi kerja pegawai tersebut yang pada akhirnya akan bermuara pada pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu menjaga semangat kerja pegawai agar tetap stabil, jika pegawai memiliki semangat kerja baik maka pekerjaan pegawai cepat terselesaikan serta pegawai dalam melakukan pekerjaan lebih giat dan maksimal. Selain itu Fahmi (2014) dalam penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan besarnya gaji berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.

Kepuasan kerja pegawai akan meningkat jika komunikasi organisasi yang diterapkan telah efektif. Manalu (2015) dalam penelitiannya menunjukkan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Instansi atau organisasi juga harus meningkatkan komunikasi, dengan adanya komunikasi yang efektif

penyampaian maupun pembagian tugas dalam instansi atau organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Komunikasi pada instansi atau organisasi disebut komunikasi organisasi. Menurut Assumta (2002) terdapat dua saluran komunikasi dalam organisasi yaitu komunikasi formal dan informal. Sistem komunikasi formal merupakan olah pesan sesuai kewenangan yang tergaris di dalam organisasi sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang dilakukan diluar jam kerja seperti jam istirahat. Saluran komunikasi organisasi formal dan informal baik akan menguntungkan organisasi. Organisasi dituntut dalam mencapai tujuan bersama, sehingga diperlukan penerimaan dan pemaknaan pesan yang efektif. Instansi dan organisasi memiliki saluran komunikasi baik menyebabkan pegawai bekerja lebih nyaman dan kondusif sehingga komunikasi formal dan informal berpengaruh terhadap kepuasan pegawai dikuatkan oleh Rosyid, Sasongko, dan Suhartono (2012) dalam penelitiannya yaitu komunikasi organisasi formal dan informal berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Lisdiani dan Ngatno (2017) mengatakan faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah pengembangan pegawai. Dengan adanya pengembangan pegawai yang baik maka pegawai akan merasa termotivasi sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan adanya program pengembangan pegawai, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada pegawai untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Jehanzeb dan Mohanty, (2018), Putri (2018), Costen dan Salazar (2011) yang menunjukkan bahwa pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Derek R. Allen and Morris Wilburn (2002) menyatakan kajian atas kepuasan pekerja seharusnya komprehensif dan meliputi empat kategori yaitu: pekerja itu sendiri, pekerjaan itu sendiri, organisasi itu sendiri, dan lingkungan di mana pekerja dan organisasi berada. Pendapat ini didukung oleh penelitian Manalu (2015) dan Mustofa (2018) yang menyebutkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sonia Eka Putri (2018) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Faktor-faktor sumber daya manusia lain yang mempengaruhi semangat kerja adalah komunikasi, usaha pengembangan dan dorongan (Mathis dan Jackson, 2000). Pendapat tersebut didukung oleh penelitian Indriati (2005), Utamajaya dan Sriathi (2015), dan Mastuti (2010) menyebutkan bahwa Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ni made Rusmini (2016) dan Bambang Widjanarko (2015) menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai.

Pengembangan pegawai pada dasarnya adalah peningkatan kinerja pegawai yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam bekerja, artinya kinerja masing-masing pegawai dinilai dan diukur dalam nilai dan kriteria yang telah ditentukan oleh organisasi. Pada suatu organisasi terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai. Salah satu faktor yang mendukung dalam pencapaian tujuan tersebut adalah semangat kerja pegawai. Mathis dan Jackson (2000) mengatakan faktor-faktor sumber daya manusia lain yang mempengaruhi semangat kerja adalah komunikasi, usaha pengembangan dan dorongan. Pendapat ini didukung oleh penelitian Indriati (2005), dan Mastuti (2010) yang menyebutkan bahwa pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.

Luthans (2006) dan Robbins (1999) mengatakan faktor-faktor sumber daya manusia yang mempengaruhi semangat kerja adalah motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Indriati (2005), Utamajaya dan Sriathi (2015), dan Mastuti (2010) yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Penelitian lain oleh Annisa (2015) menunjukkan hubungan yang sedang antara lingkungan kerja dengan semangat kerja pegawai.

Direktorat Jenderal Pajak merupakan instansi dengan jumlah Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Wajib Pajak Besar sebanyak 4 unit, KPP Madya 19 unit, dan KPP Pratama sebanyak 309 unit. Kegiatan menjangkau masyarakat daerah terpencil yang tidak terjangkau oleh Kantor Pelayanan Pajak (KPP) maka pelaksanaan pelayanan, penyuluhan, dan konsultasi perpajakan dilaksanakan oleh unit KP2KP. Dengan banyaknya kantor pelayanan dan sebaran luas wilayah kerja di seluruh Indonesia maka masalah kepuasan kerja dan semangat kerja menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan.

Target yang dibebankan oleh negara kepada DJP menyebabkan perlunya sistem pengelolaan kinerja yang tepat dan baik, sehingga fenomena yang berkaitan tentang kepuasan kerja dan semangat kerja secara khusus di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang menarik untuk diperhatikan dan dievaluasi. Berdasarkan pengamatan penulis, pegawai KPP Madya Malang yang merasa puas dan bersemangat, akan semaksimal mungkin untuk menghasilkan kinerja yang optimal, sedangkan apabila kepuasan kerja pegawai tidak terpenuhi tampak akan menimbulkan kekecewaan, tidak bersemangat untuk bekerja dan penurunan kinerja, oleh karena itu, organisasi selayaknya memperhatikan kepuasan kerja dan semangat kerja pegawai untuk menciptakan suasana kerja yang mendorong pegawai bekerja secara optimal.

Permasalahan yang telah penulis uraikan terkait komunikasi organisasi, pengembangan pegawai, dan lingkungan kerja, serta dampak permasalahan tersebut terhadap kepuasan kerja dan semangat kerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak, maka penulis tertarik meneliti dan menganalisis terkait komunikasi organisasi, pengembangan pegawai, dan lingkungan kerja, serta dampak permasalahan tersebut terhadap kepuasan kerja dan semangat kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Malang Madya yang merupakan unit eselon I di bawah kementrian keuangan yang diberikan wewenang untuk merumuskan dan melaksanakan standardisasi teknis di bidang perpajakan.

Hasil dari penelitian diharapkan bisa memberikan manfaat baik secara praktis maupun teoritis yaitu memberikan informasi tambahan bagi pegawai dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam KPP Madya Malang terhadap pemahaman tentang pengaruh komunikasi organisasi, pengembangan pegawai, dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja dan kepuasan kerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak secara khusus KPP Madya Malang dan secara teoritis memberikan pengetahuan terkait pengembangan ilmu tentang komunikasi organisasi, pengembangan pegawai, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan semangat kerja pegawai serta memberikan sumbangan pemikiran atau referensi bagi peneliti yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Landasan Teori

a. Semangat Kerja

Semangat kerja didefinisikan secara formal sebagai jumlah kualitas dari tugas yang terselesaikan secara individu, kelompok atau organisasi (Dessler, 2015). Semangat kerja manajerial adalah semangat kerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, penyeliaan, pengevaluasian, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan dan pengendalian (Luthans, 2006).

Bernardin dan Russel (2003) semangat kerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam periode waktu tertentu. Semangat kerja adalah suatu tingkatan yang dicapai oleh para pegawai sesuai dengan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Simamora, 1995). Semangat kerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu periode waktu tertentu.

b. Kepuasan Kerja

Jex (2002) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan. Bagi Jex, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan. Bahwa pekerja yakin bahwa pekerjaannya menarik, merangsang, membosankan atau menuntut. Aspek perilaku pekerjaan adalah kecenderungan perilaku pekerja atas pekerjaannya yang ditunjukkan lewat pekerjaan yang dilakukan, terus bertahan di posisinya, atau bekerja secara teratur dan disiplin.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2008).

c. Komunikasi Organisasi

Mulyana (2007) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses di mana suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih, dengan maksud

untuk mengubah tingkah laku mereka. Komunikasi organisasi merupakan suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui sistem yang lazim atau biasa, baik itu simbol, sinyal, maupun perilaku atau tindakan (Purwanto, 2011).

Hubungan komunikasi yang terjalin baik antara manajer yang satu dengan manajer yang lain, antara manajer dengan pegawai, atau antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain, merupakan salah satu kunci keberhasilan manajer dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Purwanto, 2011).

d. Pengembangan Pegawai

Pengembangan pegawai pada dasarnya merupakan suatu proses yang secara terus menerus terbuka dan dikembangkan oleh perusahaan agar pegawai dapat terus belajar melalui pekerjaan yang pernah dipegang atau akan dipegang. Melalui proses belajar tersebut diharapkan pegawai dapat meningkatkan kemampuannya dalam bekerja sehingga pengembangan pegawai merupakan suatu bentuk program pemberdayaan pegawai yang sistematis, terpola, terorganisir dan formal (Ginting, 1999).

Menurut Hasibuan (2008) pengembangan pegawai adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

e. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja (Isyandi, 2004).

Simanjuntak (2003) mengatakan lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut Mardiana (2005) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

2. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu (lampiran 5), bukti empiris dari penelitian-penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan-perbedaan hasil penelitian yang terkait dengan komunikasi organisasi, pengembangan pegawai, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan semangat kerja termasuk didalamnya bidang yang diteliti, lokasi penelitian, sifat penelitian (kuantitatif dan kualitatif) serta alat analisis yang digunakan.

Dalam menerangkan hubungan antar variabel pada penelitian terdahulu diatas terdapat penelitian yang memberikan hasil yang berbeda seperti penelitian yang dilakukan oleh Putri (2018) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. kepuasan kerja terbukti memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

Penelitian lain oleh Rusmini (2016) menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan Koperasi Bali Surya Mandiri Kabupaten Bangli. Penelitian yang dilakukan oleh Widjanarko (2015) juga menunjukkan bahwa komunikasi tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap semangat kerja.

Penelitian oleh Annisa (2015) menunjukkan termasuk dalam hubungan yang sedang antara lingkungan kerja dengan semangat kerja pegawai di Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa kurangnya semangat kerja dari para pegawai terlihat dari kurangnya tingkat kerjasama dan kepuasan kerja sehingga pencapaian tujuan Kantor Kelurahan Air Putih belum optimal.

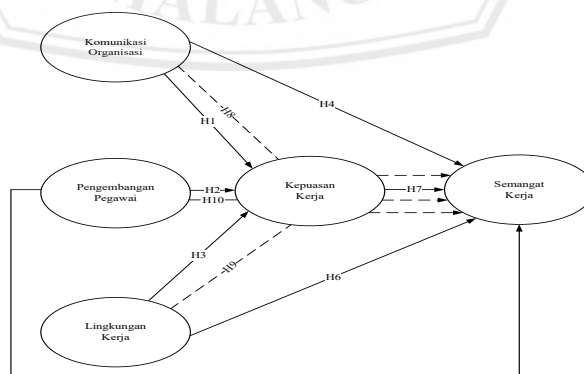
Sebagaimana disebutkan di atas, sejumlah penelitian menemukan adanya pengaruh yang tidak signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, ada juga hasil penelitian yang menunjukkan tidak ada pengaruh komunikasi terhadap semangat kerja pegawai. Sementara itu penelitian yang lain menunjukan bahwa variabel komunikasi, pengembangan pegawai, dan lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan masing-masing terhadap kepuasan kerja dan semangat kerja.

Hasil penelitian yang lain menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas telah memberikan celah penelitian yang akan mendapat pembahasan lebih lanjut dalam penelitian ini. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada celah penelitian antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan celah komunikasi terhadap semangat kerja, celah lingkungan kerja terhadap Semangat kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut ada dugaan pengembangan pegawai dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja tergantung pada kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu dalam penelitian ini kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan adanya celah (*gap*) tersebut.

3. Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan uraian pendahuluan serta tinjauan kepustakaan dan penelitian terdahulu, maka disusunlah kerangka konseptual yang mengacu pada beberapa konsep yang telah disampaikan oleh beberapa peneliti terdahulu. Kerangka konseptual yang menguraikan mengenai beberapa faktor sumber daya organisasi instansi yang meliputi Variabel komunikasi organisasi, pengembangan pegawai dan lingkungan kerja, pengaruhnya terhadap variabel kepuasan kerja dan semangat kerja pegawai KPP Madya Malang. Secara skematis pengaruh variabel-variabel laten dalam penelitian ditunjukkan pada Gambar berikut ini :



Gambar 1. Pengembangan Konsep Penelitian

4. Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini menguji pengaruh langsung komunikasi organisasi, pengembangan pegawai, lingkungan kerja, terhadap kepuasan kerja, dan semangat kerja serta menguji pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja.

a. Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Manalu (2015) dalam penelitiannya menunjukkan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Komunikasi yang efektif dilakukan oleh pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Instansi atau organisasi juga harus meningkatkan komunikasi, dengan adanya komunikasi yang efektif penyampaian maupun pembagian tugas dalam instansi atau organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Selain itu, penelitian dari Saputra dan Adnyani (2019), Novieka dan Prasetya (2018), Riyadi, Utomo, dan Masatip (2017) menunjukkan terdapat pengaruh signifikan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja. Dari pernyataan yang telah disebutkan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1 Komunikasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

b. Pengembangan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan pegawai pada dasarnya merupakan suatu proses yang secara terus menerus terbuka dan dikembangkan oleh perusahaan agar pegawai dapat terus belajar melalui pekerjaan yang pernah dipegang atau akan dipegang. Melalui proses belajar tersebut diharapkan pegawai dapat meningkatkan kemampuannya dalam bekerja sehingga pengembangan pegawai merupakan suatu bentuk program pemberdayaan pegawai yang sistematis, terpol, terorganisir dan formal (Ginting, 1999). Dengan kata lain pengembangan, pegawai ditujukan pada kesempatan-kesempatan bagi penempatan orang-orang yang tepat di tempat yang benar pada waktu yang tepat. Sehingga diharapkan individu akan terdorong untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan terarah dan produktivitas akan terwujud.

Temuan penelitian yang dilakukan oleh Jehanzeb dan Mohanty, (2018), Putri (2018), Costen dan Salazar (2011) menunjukkan bahwa pengembangan

pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari pernyataan yang telah disebutkan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2 Pengembangan Pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

c. Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Allen dan Willburn (2002) menyatakan kajian atas kepuasan pekerja seharusnya komprehensif dan meliputi empat kategori yaitu: pekerja itu sendiri, pekerjaan itu sendiri, organisasi itu sendiri, dan lingkungan di mana pekerja dan organisasi berada.

Temuan dari penelitian Manalu (2015) dan Mustofa (2018) menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari pernyataan yang telah disebutkan di atas, maka penulis mengajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3 Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

d. Komunikasi Organisasi terhadap Semangat Kerja

Faktor-faktor sumber daya manusia yang mempengaruhi semangat kerja tersebut adalah motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja (Luthans, 2006; Robbins, 1996) komunikasi organisasi, usaha pengembangan dan dorongan (Mathis dan Jackson, 2000).

Berdasarkan acuan tersebut di atas, maka dapat dijelaskan bahwa semangat kerja dipengaruhi antara lain oleh komunikasi organisasi, pengembangan pegawai dan lingkungan kerja.

Temuan dari penelitian Indriati (2005), Utamajaya dan Sriathi (2015), dan Mastuti (2010) menyebutkan bahwa Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Dari pernyataan yang telah disebutkan di atas, maka penulis mengajukan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4 Komunikasi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja

e. Pengembangan Pegawai terhadap Semangat Kerja

Faktor-faktor sumber daya manusia yang mempengaruhi semangat kerja tersebut adalah motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja (Luthans, 2006; Robbins, 1999) komunikasi organisasi, usaha pengembangan dan dorongan (Mathis dan Jackson, 2000).

Berdasarkan acuan tersebut di atas, maka dapat dijelaskan bahwa semangat kerja dipengaruhi antara lain oleh komunikasi, pengembangan pegawai dan lingkungan kerja.

Temuan dari penelitian Indriati (2005), dan Mastuti (2010) menyebutkan bahwa Pengembangan Pegawai berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Dari pernyataan yang telah disebutkan di atas, maka penulis mengajukan hipotesis kelima sebagai berikut:

H5 Pengembangan Pegawai berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja

f. Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja

Faktor-faktor sumber daya manusia yang mempengaruhi semangat kerja tersebut adalah motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja (Luthans, 2006; Robbins, 1999) komunikasi, usaha pengembangan dan dorongan (Mathis dan Jackson, 2000).

Berdasarkan acuan tersebut di atas, maka dapat dijelaskan bahwa semangat kerja dipengaruhi antara lain oleh komunikasi, pengembangan pegawai dan lingkungan kerja.

Temuan dari penelitian Indriati (2005), Utamajaya dan Sriathi (2015), dan Mastuti (2010) menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Sedangkan penelitian dari Annisa (2015) menunjukkan hubungan yang sedang antara lingkungan kerja dengan semangat kerja pegawai di Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda. Dari pernyataan yang telah disebutkan di atas, maka penulis mengajukan hipotesis keenam sebagai berikut:

H6 Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja

g. Kepuasan Kerja terhadap Semangat Kerja

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda-beda sesuai sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan..

Temuan yang dilakukan Rahman (2017) menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Perusahaan diperkuat dengan semangat kerja pegawai berbanding lurus dengan produktivitas dan

prestasi kerja pegawai tersebut yang pada akhirnya akan bermuara pada pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu menjaga semangat kerja pegawai agar tetap stabil, jika pegawai memiliki semangat kerja baik maka pekerjaan pegawai cepat terselesaikan serta pegawai dalam melakukan pekerjaan lebih giat dan maksimal. Selain itu Fahmi (2014) dalam penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan besarnya gaji berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Dari pernyataan yang disebutkan di atas, maka penulis mengajukan hipotesis yang ketujuh sebagai berikut:

H7 Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja

h. Komunikasi Organisasi terhadap Semangat Kerja melalui Kepuasan Kerja

Menurut Saputra dan Adnyani (2019) dalam penelitiannya menunjukkan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Komunikasi yang efektif dilakukan oleh pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja berkorelasi terhadap semangat kerja, jika tingkat kepuasan kerja tinggi maka semangat kerja meningkat, dan sebaliknya jika tingkat kepuasan kerja pegawai rendah maka semangat kerja pegawai pun menurun.

Salah satu faktor sumber daya manusia yang mempengaruhi semangat kerja adalah komunikasi menurut Mathis dan Jackson (2000). Temuan dari penelitian Indriati (2005), Utamajaya dan Sriathi (2015), dan Mastuti (2010) menyebutkan bahwa Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja menjadi perantara antara komunikasi organisasi terhadap semangat kerja pegawai. Dari pernyataan yang disebutkan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis yang kedelapan sebagai berikut:

H8 Kepuasan kerja memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap semangat kerja

i. Pengembangan Pegawai terhadap Semangat Kerja melalui Kepuasan Kerja

Pengembangan pegawai pada dasarnya merupakan suatu proses yang secara terus menerus terbuka dan dikembangkan oleh perusahaan agar pegawai dapat terus belajar melalui pekerjaan yang pernah dipegang atau akan dipegang. Melalui proses belajar tersebut diharapkan pegawai dapat meningkatkan kemampuannya dalam bekerja sehingga pengembangan pegawai merupakan suatu bentuk program

pemberdayaan pegawai yang sistematis, terpol, terorganisir dan formal (Ginting, 1999).

Salah satu faktor sumber daya manusia yang mempengaruhi semangat kerja adalah komunikasi menurut Mathis dan Jackson (2000). Temuan dari penelitian Indriati (2005), dan Mastuti (2015) menyebutkan bahwa Pengembangan Pegawai berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja menjadi perantara antara pengembangan pegawai terhadap semangat kerja pegawai. Dari pernyataan yang disebutkan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis yang kesembilan sebagai berikut:

H9 Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan pegawai terhadap semangat kerja

j. Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja melalui Kepuasan Kerja

Derek R. Allen and Morris Wilburn (2002) menyatakan kajian atas kepuasan pekerja seharusnya komprehensif dan meliputi empat kategori yaitu: pekerja itu sendiri, pekerjaan itu sendiri, organisasi itu sendiri, dan lingkungan di mana pekerja dan organisasi berada.

Salah satu faktor sumber daya manusia yang mempengaruhi semangat kerja tersebut adalah lingkungan kerja (Luthans, 2006; Robbins, 1996). Temuan dari penelitian Indriati (2005), Utamajaya dan Sriathi (2015), dan Mastuti (2010) menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Sedangkan penelitian dari Annisa (2015) menunjukkan hubungan yang sedang antara lingkungan kerja dengan semangat kerja.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja menjadi perantara antara lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai. Dari pernyataan yang disebutkan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis yang kesepuluh sebagai berikut

H10 Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja

C. METODE PENELITIAN

1. Jenis dan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang diambil pada KPP Madya Malang. Dalam penelitian ini menggunakan penelitian tingkat eksplanasi. Penelitian tingkat eksplanasi adalah penelitian bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Penelitian ini bertujuan untuk mencari hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013). Jadi dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui pengaruh komunikasi organisasi, pengembangan pegawai, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan semangat kerja pegawai KPP Madya Malang.

2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Berdasarkan definisi diatas populasi dalam penelitian ini menurut jenisnya merupakan populasi yang terbatas dan menurut sifatnya merupakan populasi yang homogen. Dimana populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Madya Malang yang berjumlah 117 pegawai.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2013) mengatakan bahwa teknik sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sehingga sampel adalah seluruh pegawai KPP Madya Malang sebanyak 117 pegawai.

3. Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer (Sugiyono, 2013). Data primer adalah data yang diperoleh dari daftar pertanyaan (kuisisioner). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuisisioner untuk mengumpulkan data. Menurut Sugiyono (2013), kuisisioner adalah tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis

kepada responden. Kuisisioner dalam penelitian ini diberikan kepada Pegawai KPP Madya Malang.

4. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pertimbangan studi literatur dan penggunaan variabel yang sudah diteliti sebelumnya terdiri dari komunikasi organisasi, pengembangan pegawai, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan semangat kerja pegawai. Ringkasan variabel, indikator, item, dan sumber penelitian (Lampiran 6) yang diajukan oleh penulis yaitu:

a. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi dalam penelitian ini merupakan proses pertukaran informasi yang bertujuan untuk mengirimkan dan menerima berbagai pesan dari instansi ke pegawai, pegawai ke instansi ataupun antar sesama pegawai di dalam instansi. Goldhaber (1990) menyebutkan lima indikator ideal yang melekat pada komunikasi organisasi, yaitu: Dukungan (KO1), Pengambilan keputusan yang partisipatif (KO2), Kejujuran, percaya diri dan kredibilitas (KO3), Keterbukaan dalam berkomunikasi ke atas dan ke bawah (KO4), dan Tujuan kerja yang tinggi (KO5).

b. Pengembangan Pegawai

Pengembangan pegawai dalam penelitian ini merupakan kegiatan untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja sehingga pengembangan pegawai merupakan suatu bentuk program pemberdayaan pegawai yang sistematis, terpolakan, terorganisir dan formal melalui pendidikan dan latihan yang diberikan oleh instansi. Indikator menurut Hasibuan (2008) dari pengembangan pegawai yaitu: Peserta (PP1), Instruktur (PP2), Materi (PP3), Fasilitas (PP4), dan Lama pelatihan (PP5).

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung dan semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Indikator dari lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2001) yaitu: Pewarnaan (LK1), Kebersihan (LK2), Pertukaran udara (LK3), Penerangan (LK4),

Keamanan (LK5), Kebisingan (LK6), Hubungan antar pegawai (LK7), dan Hubungan dengan atasan (LK8).

d. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah perasaan puas pegawai apabila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan, makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pegawai tersebut dan begitu juga sebaliknya. Indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2006) sebagai berikut: Kepuasan terhadap gaji (KK1), Kepuasan terhadap promosi (KK2), kepuasan terhadap rekan kerja (KK3), dan Kepuasan terhadap atasan (KK4).

e. Semangat Kerja

Semangat kerja dalam penelitian ini adalah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dapat dinilai perkembangannya melalui evaluasi yang sistematis oleh instansi. Semangat kerja baik akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Berikut indikator yang dipakai dalam variabel semangat kerja (Darmawan, 2007) sebagai berikut: Presensi (SK1), Kerjasama (SK2), Tanggung jawab (SK3), Kegairahan kerja (SK4), dan Hubungan yang harmonis (SK5).

5. Teknis Analisa Data

Penelitian digunakan skala *likert*, dimana skala *likert* untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Setiap item dalam pengukuran ini diberikan lima jawaban untuk setiap pertanyaan atau pernyataan. Penelitian ini hanya mengukur persepsi pegawai yang bekerja KPP Malang Madya tentang pengaruh komunikasi organisasi, pengembangan pegawai, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan semangat kerja pegawai. Pilihan terhadap masing-masing jawaban atau tanggapan responden. Sangat setuju/ sangat puas (diberi skor 5), setuju/ puas (diberi skor 4), netral (diberi skor 3), tidak setuju/ tidak puas (diberi skor 2), dan sangat tidak setuju/ sangat tidak puas (diberi skor 1).

Pengujian instrumen penelitian dilihat dari validitas dan reliabilitas instrumen. Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur. Sedangkan menurut Sugiyono (2013), hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui

dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Sugiyono (2013) menyatakan instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto, 2006).

Berdasarkan pada permasalahan, hipotesis dan rancangan penelitiannya, data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif, yaitu adalah Model struktural dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*.

Partial Least Square (PLS) adalah model struktural yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghazali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian, SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Ghozali, 2006) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi, misalnya data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus benar, dan dapat menguji model penelitian dengan dasar teori yang lemah.

Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified model*.

Dalam analisis dengan PLS ada dua hal yang dilakukan. Pertama, menilai *outer model* atau *measurement model* adalah penilaian terhadap reliabilitas dan validitas variabel penelitian. Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model*, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Kedua, menilai *inner model* atau *structural model*. Pengujian *inner model* atau *structural model* dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Adapun untuk menguji pengaruh langsung antar variabel

menggunakan t-statistik atau uji t dan untuk menguji pengaruh tidak langsung menggunakan uji Sobel.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada KPP Madya Malang terhadap 117 pegawai diketahui beberapa karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, pangkat/golongan, dan tingkat jabatan sebagai berikut:

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-Laki	78	66.667
2	Wanita	39	33.333
	Total	117	100

Sumber: Data KPP Madya Malang, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang didominasi oleh pegawai dengan jenis kelamin pria yaitu sebanyak 78 orang atau 66.667%. Ini menunjukkan bahwa pegawai dengan jenis kelamin pria mengisi komposisi pegawai KPP Madya Malang dengan jumlah yang paling besar yaitu sebanyak 78 orang.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Karakteristik responden berdasarkan pangkat/golongan pegawai KPP Madya Malang seperti pada Tabel 2:

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

No	Pangkat/Golongan	Jumlah	Presentase
1	Pengatur Muda/IIa	13	11.111
2	Pengatur Muda Tk.I/IIb	2	1.709
3	Pengatur/IIc	5	4.274
4	Pengatur Tk.I/IId	16	13.675
5	Penata Muda/IIIa	7	5.983
6	Penata Muda Tk.I/IIIb	20	17.094
7	Penata/IIIc	18	15.385
8	Penata Tk.I/IIId	1	0.855
9	Penata Tk.I/IIId	16	13.675
10	Pembina/IVa	14	11.966
11	Pembina Tk.I/IVb	5	4.274
Total		117	100

Sumber: Data KPP Madya Malang, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang didominasi oleh pegawai dengan pangkat/golongan Penata Muda Tk.I/IIIb yaitu sebanyak 20 orang atau 17.094%. Ini menunjukkan bahwa pegawai dengan pangkat/golongan Penata Muda Tk.I/IIIb mengisi komposisi pegawai KPP Madya Malang dengan jumlah yang paling besar yaitu sebanyak 20 orang.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan tingkatan jabatan pegawai KPP Madya Malang seperti pada Tabel 3:

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Presentase
1	Kepala Seksi PDI	1	0.855
2	Kepala Seksi Pelayanan	1	0.855
3	Kepala Seksi Penagihan	1	0.855
4	Kepala Seksi Waskon I	1	0.855
5	Kepala Seksi Waskon II	1	0.855
6	Kepala Seksi Waskon III	1	0.855
7	Kepala Seksi Waskon IV	1	0.855
8	Kepala Seksi Pemeriksaan	1	0.855
9	Kepala Subbagian Umum dan KI	1	0.855
10	Pelaksana	46	39.316
11	Pemeriksa Pajak Madya	10	8.547
12	Account Representative	25	21.368
13	Pemeriksa Pajak Muda	13	11.111
14	Pemeriksa Pajak Pelaksana Lanjutan	2	1.709
15	Pemeriksa Pajak Pertama	8	6.838
16	Pemeriksa Pajak Pelaksana	4	3.419
	Total	117	100

Sumber: Data KPP Madya Malang, 2019

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang didominasi oleh pegawai dengan tingkat jabatan Pelaksana yaitu sebanyak 46 orang atau 39.316%. Hal ini juga memberikan gambaran bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang memiliki tingkat jabatan yang berbeda-beda.

2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Penggunaan alat analisis PLS mengharuskan pengujian validitas dan reliabilitas konstruk, sebagai pengujian *Goodness of Fit* pada *outer model*. Terdapat tiga pengukuran yang digunakan yaitu (1) *convergent validity*, (2) *discriminant validity*, dan (3) *composite reliability*.

a. Convergen Validity

Pengukuran *convergent validity* dari *outer model* yaitu dengan melihat nilai *outer loading* dari tiap variabel. Jika nilai *outer loading* di atas 0.5, maka indikator tersebut dinyatakan valid konvergen. Hasil pengujian secara lengkap disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Hasil Pengujian *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Komunikasi Organisasi	KO1	0.864	Valid
	KO2	0.845	Valid
	KO3	0.894	Valid
	KO4	0.909	Valid
	KO5	0.833	Valid
Pengembangan Pegawai	PP1	0.872	Valid
	PP2	0.901	Valid
	PP3	0.852	Valid
	PP4	0.745	Valid
	PP5	0.813	Valid
Lingkungan Kerja	LK1	0.825	Valid
	LK2	0.823	Valid
	LK3	0.789	Valid
	LK4	0.850	Valid
	LK5	0.731	Valid
	LK6	0.887	Valid
	LK7	0.762	Valid
	LK8	0.900	Valid
Kepuasan Kerja	KK1	0.924	Valid
	KK2	0.758	Valid
	KK3	0.858	Valid
	KK4	0.899	Valid
Semangat Kerja	SK1	0.856	Valid
	SK2	0.903	Valid
	SK3	0.835	Valid
	SK4	0.653	Valid
	SK5	0.846	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3)

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua outer loading dalam pengukuran tiap variabel penelitian memiliki *outer loading* di atas 0.5 telah terpenuhi dengan demikian seluruh indikator sebagai pengukur konstruk kelima variabel penelitian telah valid konvergen.

b. *Discriminant Validity*

Salah satu pengukuran validitas konstruk adalah *discriminant validity*. Validitas diskriminan dimaksudkan menguji bahwa suatu konstruk secara tepat hanya mengukur konstruk yang diukur, bukan konstruk yang lain. Metode pengujian *discriminant validity* yaitu metode akar AVE yang dibandingkan dengan korelasi

antar variabel laten. Jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel laten, mengindikasikan valid diskriminan. Hasil pengujian *Discriminant validity* menggunakan metode akar AVE secara lengkap disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Pengujian *Discriminant Validity*

Variabel	AVE	Akar AVE	Skor Korelasi Antar Variabel Laten					Keterangan
			KK	KO	LK	PP	SK	
KK	0.743	0.862		0.794	0.813	0.742	0.716	Valid
KO	0.756	0.869	0.794		0.742	0.740	0.719	Valid
LK	0.677	0.823	0.813	0.742		0.714	0.729	Valid
PP	0.703	0.838	0.742	0.740	0.714		0.468	Valid
SK	0.677	0.823	0.716	0.719	0.729	0.468		Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3)

Dari tabel di atas terlihat pada keempat variabel, nilai akar AVE lebih besar dari nilai korelasi antar variabel laten, dengan demikian telah memenuhi pengujian validitas diskriminan.

c. *Composite Reliability*

Salah satu pengukuran reliabilitas konstruk adalah *composite reliability*. Variabel dinyatakan reliabel secara konstruk jika nilai *composite reliability* di atas 0.7. Berikut disajikan hasil pengukuran reliabilitas:

Tabel 6. Hasil Pengujian *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kepuasan kerja	0.920	Reliabel
Komunikasi Organisasi	0.939	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.943	Reliabel
Pengembangan Pegawai	0.922	Reliabel
Semangat Kerja	0.912	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3)

Dari tabel di atas, hasil pengujian menunjukkan seluruh nilai *composite reliability* memperlihatkan nilai yang lebih besar dari 0.7 maka *composite reliability* terpenuhi. sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator memang menjadi pengukur konstraknya masing-masing.

3. Hasil Analisis PLS

Di dalam PLS. terdapat beberapa pengujian. Yang pertama adalah pemeriksaan *Goodness of Fit* model, kedua hasil outer model, dan ketiga hasil inner model sebagai berikut:

a. *Goodness of Fit Model*

Pemeriksaan *goodness of fit* model dalam PLS dapat dilihat dari nilai *predictive-relevance* (Q^2). Nilai Q^2 dihitung berdasarkan nilai R^2 dari masing-masing variabel endogen sebagai berikut:

1. Pengukuran variabel endogen Kepuasan Kerja diperoleh R^2 sebesar 0.774 atau 77.4%. Hal ini mengindikasikan sebesar 77.4% Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh Komunikasi Organisasi, Pengembangan Pegawai, dan Lingkungan Kerja.
2. Pengukuran variabel endogen Semangat Kerja. diperoleh R^2 sebesar 0.665 atau 66.5%. Hal ini mengindikasikan sebesar 66.5% Semangat Kerja dipengaruhi oleh Komunikasi Organisasi, Pengembangan Pegawai, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja.

Dengan demikian nilai *predictive relevance* (Q^2) diperoleh sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.774)(1 - 0.665)$$

$$Q^2 = 0.924$$

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0.924 atau 92.40% bernilai sangat tinggi sehingga model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Nilai *predictive relevance* sebesar 92.40% mengindikasikan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model PLS yang dibangun adalah sebesar 92.40% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 92.40% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisanya 7.60% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terkandung dalam model) dan error.

b. Hasil Outer Model

Outer model adalah pengukuran variabel berdasarkan indikator-indikatornya. Nilai *outer loading* ataupun *outer weight* menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel latent. Indikator dengan *outer loading* ataupun *outer weight* terbesar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Nilai *outer loading* dinyatakan signifikan mengukur variabel laten. Jika nilai T-statistik lebih besar dari 1.96 dan nilai P-value lebih kecil dari 0.05.

1) Outer Model pada Variabel Komunikasi Organisasi

Variabel yang pertama adalah Komunikasi Organisasi. Variabel ini diukur menggunakan lima indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel Komunikasi Organisasi.

Tabel 7. Hasil Outer Model pada Variabel Komunikasi Organisasi

Indikator	Outer Loading	T-statistik	P-value	Keterangan
KO1	0.864	25.240	0.000	signifikan
KO2	0.845	33.414	0.000	signifikan
KO3	0.894	52.436	0.000	signifikan
KO4	0.909	61.454	0.000	signifikan
KO5	0.833	30.070	0.000	signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa komunikasi organisasi dicerminkan oleh lima indikator yaitu dukungan, pengambilan keputusan yang partisipatif, kejujuran, percaya diri dan kredibilitas, keterbukaan dalam berkomunikasi ke atas dan ke bawah, dan tujuan kerja yang tinggi. Dari kelima indikator terlihat bahwa indikator keempat yaitu keterbukaan dalam berkomunikasi ke atas dan ke bawah memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran komunikasi organisasi utamanya dilihat dari keterbukaan dalam berkomunikasi ke atas dan ke bawah yang terjadi di dalam instansi.

2) Outer Model pada Variabel Pengembangan Pegawai

Variabel yang kedua adalah pengembangan pegawai. Variabel ini diukur menggunakan lima indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel pengembangan pegawai.

Tabel 8. Hasil *Outer Model* pada Variabel Pengembangan Pegawai

Indikator	Outer Loading	T-statistik	P-value	Keterangan
PP1	0.872	19.140	0.000	signifikan
PP2	0.901	63.749	0.000	signifikan
PP3	0.852	23.299	0.000	signifikan
PP4	0.745	6.888	0.000	signifikan
PP5	0.813	32.643	0.000	signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa pengembangan pegawai dicerminkan oleh lima indikator yaitu peserta, instruktur, materi, fasilitas, dan lama pelatihan. Dari kelima indikator terlihat bahwa indikator kedua yaitu instruktur memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran pengembangan pegawai utamanya dilihat dari instruktur yang bertugas dalam program pengembangan pegawai.

3) *Outer Model* pada Variabel Lingkungan Kerja

Variabel yang ketiga adalah lingkungan kerja. Variabel ini diukur menggunakan delapan indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel lingkungan kerja.

Tabel 9. Hasil *Outer Model* pada Variabel Lingkungan Kerja

Indikator	Outer Loading	T-statistik	P-value	Keterangan
LK1	0.825	29.058	0.000	signifikan
LK2	0.823	31.182	0.000	signifikan
LK3	0.789	24.340	0.000	signifikan
LK4	0.850	19.917	0.000	signifikan
LK5	0.731	8.762	0.000	signifikan
LK6	0.887	32.883	0.000	signifikan
LK7	0.762	20.274	0.000	signifikan
LK8	0.900	39.825	0.000	signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa lingkungan kerja dicerminkan oleh delapan indikator yaitu pawarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, keamanan, kebisingan, hubungan antar pegawai, dan hubungan dengan atasan. Dari kedelapan indikator terlihat bahwa indikator kedelapan yaitu hubungan dengan atasan memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa

pengukuran lingkungan kerja utamanya dilihat dari hubungan dengan atasan dalam instansi.

4) *Outer Model* pada Variabel Kepuasan Kerja

Variabel yang keempat adalah Kepuasan Kerja. Variabel ini diukur menggunakan empat indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel Kepuasan Kerja.

Tabel 10. Hasil *Outer Model* pada Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	<i>Outer Loading</i>	T-statistik	<i>P-value</i>	Keterangan
KK1	0.924	46.593	0.000	signifikan
KK2	0.758	7.801	0.000	signifikan
KK3	0.858	33.895	0.000	signifikan
KK4	0.899	36.089	0.000	signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa kepuasan kerja dicerminkan oleh empat indikator yaitu kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kepuasan terhadap atasan. Dari keempat indikator terlihat bahwa indikator pertama yaitu kepuasan terhadap gaji memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran kepuasan kerja utamanya dilihat dari kepuasan terhadap gaji yang diberikan oleh instansi.

5) *Outer Model* pada Variabel Semangat Kerja

Variabel yang kelima adalah semangat kerja. Variabel ini diukur menggunakan lima indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel semangat kerja.

Tabel 11. Hasil *Outer Model* pada Variabel Semangat Kerja

Indikator	<i>Outer Loading</i>	T-statistik	<i>P-value</i>	Keterangan
SK1	0.856	24.083	0.000	signifikan
SK2	0.903	38.408	0.000	signifikan
SK3	0.835	23.764	0.000	signifikan
SK4	0.653	8.665	0.000	signifikan
SK5	0.846	25.175	0.000	signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa semangat kerja dicerminkan oleh lima indikator yaitu presensi, kerjasama, tanggung jawab, kegairahan bekerja, dan hubungan yang harmonis. Dari kelima indikator terlihat

bahwa indikator kedua yaitu kepuasan terhadap gaji memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran semangat kerja utamanya dilihat dari kerjasama yang terjalin dengan rekan kerja.

c. Hasil *Inner Model*

Pengujian *inner model* atau *structural model* pada intinya menguji hubungan antar variabel dalam penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan nilai T-statistic dan *P-value* pada masing-masing jalur pengaruh secara parsial. Terdapat dua jenis pengaruh dalam PLS. yaitu (1) pengaruh langsung. dan (2) pengaruh tidak langsung.

1) Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung adalah pengaruh yang langsung diukur dari satu variabel ke variabel lainnya. Terdapat tujuh pengaruh langsung yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 12. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dalam Inner Model

Pengaruh Langsung	<i>Path Coefficient</i>	T-statistik	<i>P-value</i>	Kesimpulan
Kepuasan kerja -> Semangat Kerja	0.272	2.503	0.012	signifikan
Komunikasi Organisasi -> Kepuasan kerja	0.315	2.871	0.004	signifikan
Komunikasi Organisasi -> Semangat Kerja	0.472	4.156	0.000	signifikan
Lingkungan Kerja -> Kepuasan kerja	0.482	4.125	0.000	signifikan
Lingkungan Kerja -> Semangat Kerja	0.431	3.790	0.000	signifikan
Pengembangan Pegawai -> Kepuasan kerja	0.165	2.349	0.019	signifikan
Pengembangan Pegawai -> Semangat Kerja	-0.391	2.795	0.005	signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)

Dari hasil pengujian di atas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- Pengujian pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap semangat kerja diperoleh nilai koefisien positif sebesar 0.272, Artinya semakin tinggi kepuasan kerja akan mengakibatkan semakin tinggi pula semangat kerja.
- Pengujian pengaruh langsung antara komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien positif sebesar 0.315, Artinya

semakin tinggi komunikasi organisasi akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerja.

- c) Pengujian pengaruh langsung antara komunikasi organisasi terhadap semangat kerja diperoleh nilai koefisien positif sebesar 0.472, Artinya semakin tinggi komunikasi organisasi akan mengakibatkan semakin tinggi pula semangat kerja.
- d) Pengujian pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien positif sebesar 0.482, Artinya semakin tinggi lingkungan kerja akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerja.
- e) Pengujian pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap semangat kerja diperoleh nilai koefisien positif sebesar 0.431, Artinya semakin tinggi lingkungan kerja akan mengakibatkan semakin tinggi pula semangat kerja.
- f) Pengujian pengaruh langsung antara pengembangan pegawai terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien positif sebesar 0.165, Artinya semakin tinggi pengembangan pegawai akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerja.
- g) Pengujian pengaruh langsung antara pengembangan pegawai terhadap semangat kerja diperoleh nilai koefisien negatif sebesar -0.391, Artinya semakin tinggi pengembangan pegawai akan mengakibatkan semakin rendah semangat kerja dan sebaliknya.

2) Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang diukur secara tidak langsung pada satu variabel ke variabel lainnya melalui perantara (intervening). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan *Sobel Test*. Jika *P-value* > 0.05 maka tidak ada pengaruh tidak langsung adalah tidak signifikan dan jika *P-value* < 0.05 maka pengaruh tidak langsung adalah signifikan.

Terdapat tiga pengaruh tidak langsung yang diuji dalam penelitian ini. Secara lengkap perhitungan uji sobel tersaji pada lampiran 7 dan ringkasan perhitungan uji sobel adalah sebagai berikut:

Tabel 13. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dalam Inner Model

Pengaruh Tidak Langsung	<i>P-value</i>	Kesimpulan
Komunikasi Organisasi -> Semangat Kerja	0.059	Tidak Signifikan
Lingkungan Kerja -> Semangat Kerja	0.032	Signifikan
Pengembangan Pegawai -> Semangat Kerja	0.087	Tidak Signifikan

Sumber: Data Diolah, 2019

Dari tabel di atas diperoleh hasil pengujian pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

- Hasil dari uji sobel didapatkan pengaruh tidak langsung antara komunikasi organisasi terhadap semangat kerja melalui perantara kepuasan kerja adalah tidak signifikan.
- Hasil dari uji sobel didapatkan pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap semangat kerja melalui perantara kepuasan kerja adalah signifikan.
- Hasil dari uji sobel didapatkan pengaruh tidak langsung antara pengembangan pegawai terhadap semangat kerja melalui perantara kepuasan kerja adalah tidak signifikan.

d. Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh hasil pengujian hipotesis seperti yang tersaji sebagai berikut ini:

Hipotesis 1. Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien positif sebesar 0.315, Artinya semakin tinggi komunikasi organisasi akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerja.

Hipotesis 2. Pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara pengembangan pegawai terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien positif sebesar 0.165, Artinya semakin tinggi pengembangan pegawai akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerja.

Hipotesis 3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien positif sebesar 0.482, Artinya semakin tinggi lingkungan kerja akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerja.

Hipotesis 4. Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara komunikasi organisasi terhadap semangat kerja diperoleh nilai koefisien positif sebesar 0.472, Artinya semakin tinggi komunikasi organisasi akan mengakibatkan semakin tinggi pula semangat kerja.

Hipotesis 5. Pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja adalah ditolak. Pengujian pengaruh langsung antara pengembangan pegawai terhadap semangat kerja diperoleh nilai koefisien negatif sebesar -0.391, Artinya semakin tinggi pengembangan pegawai akan mengakibatkan semakin rendah semangat kerja dan sebaliknya.

Hipotesis 6. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap semangat kerja diperoleh nilai koefisien positif sebesar 0.431, Artinya semakin tinggi lingkungan kerja akan mengakibatkan semakin tinggi pula semangat kerja.

Hipotesis 7. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap semangat kerja diperoleh nilai koefisien positif sebesar 0.272, Artinya semakin tinggi kepuasan kerja akan mengakibatkan semakin tinggi pula semangat kerja.

Hipotesis 8. Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap semangat kerja melalui perantara kepuasan kerja adalah ditolak. Pengaruh tidak langsung antara komunikasi organisasi terhadap semangat kerja melalui perantara kepuasan kerja diperoleh besarnya *P-value* sebesar 0.059. Artinya kepuasan kerja tidak mampu memediasi komunikasi organisasi terhadap semangat kerja.

Hipotesis 9. Pengembangan pegawai berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap semangat kerja melalui perantara kepuasan kerja adalah ditolak. Pengaruh tidak langsung antara pengembangan pegawai terhadap semangat kerja melalui perantara kepuasan kerja diperoleh besarnya *P-value* sebesar 0.087. Artinya

kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengembangan pegawai terhadap semangat kerja.

Hipotesis 10. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap semangat kerja melalui perantara kepuasan kerja adalah diterima. Pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap semangat kerja melalui perantara kepuasan kerja diperoleh besarnya *P-value* sebesar 0.032. Artinya semakin tinggi lingkungan kerja akan semakin tinggi pula semangat kerja, jika kepuasan kerja juga semakin tinggi.

4. Pembahasan

a. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini juga memberikan informasi bahwa komunikasi organisasi yang terjadi di dalam instansi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator komunikasi organisasi yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja yaitu terkait dengan keterbukaan dalam berkomunikasi ke atas dan ke bawah. Ini menunjukkan bahwa pimpinan KPP Madya Malang selalu terbuka dalam pemberian masukan, saran atau informasi terhadap pegawai dan keterbukaan dalam pemberian informasi antar sesama pegawai menghadirkan rasa puas kepada pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Manalu (2015), Saputra dan Adnyani (2019), Novieka dan Prasetya (2018), dan Riyadi, Utomo, dan Masatip (2017). Hal ini juga sejalan dengan temuan Gilmer (dalam As'ad 2003) yaitu salah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah komunikasi di dalam organisasi. Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian atau hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga pegawai merasa dirinya merupakan bagian penting dari organisasi atau dalam hal ini adalah pegawai merupakan bagian penting dari instansi. Hal ini dikuatkan oleh Rosyid (2002) dalam penelitiannya yaitu komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

b. Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa pengembangan pegawai yang diberikan instansi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator pengembangan pegawai

yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja yaitu terkait dengan instruktur yang ditugaskan oleh instansi dalam rangka pengembangan pegawai. Ini menunjukkan bahwa instruktur yang ditugaskan oleh instansi dalam hal ini KPP Madya Malang menguasai materi yang diberikan dalam rangka pengembangan pegawai dan instruktur juga mampu menyajikan materi pengembangan pegawai dengan baik menghadirkan rasa puas kepada pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian oleh Jehanzeb dan Mohanty (2018), Putri (2018), dan Costen dan Salazar (2011). Hal ini sejalan dengan pendapat Ginting (1999) yang mengatakan bahwa pengembangan pegawai pada dasarnya merupakan suatu proses yang secara terus menerus terbuka dan dikembangkan oleh perusahaan agar pegawai dapat terus belajar melalui pekerjaan yang pernah dipegang atau akan dipegang.

c. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini juga memberikan informasi bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator lingkungan kerja yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja yaitu terkait dengan hubungan dengan atasan. Ini menunjukkan bahwa komunikasi yang intens dengan atasan membantu pegawai KPP Madya Malang dalam aktifitas kerja, selain itu terjalin hubungan yang kondusif antara pegawai KPP Madya Malang dengan atasan, hal tersebut mampu menghadirkan rasa puas kepada pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Manalu (2015) dan Mustofa (2018). Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Derek R. Allen and Morris Wilburn (2002) yang menyatakan menyatakan kajian atas kepuasan pekerja seharusnya komprehensif dan meliputi empat kategori yaitu: pekerja itu sendiri, pekerjaan itu sendiri, organisasi itu sendiri, dan lingkungan di mana pekerja dan organisasi berada.

d. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Semangat Kerja

Hasil penelitian ini juga memberikan informasi bahwa komunikasi organisasi yang terjadi di dalam instansi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan semangat kerja pegawai. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator komunikasi organisasi yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan

kepuasan kerja yaitu terkait dengan keterbukaan dalam berkomunikasi ke atas dan ke bawah. Ini menunjukkan bahwa pimpinan KPP Madya Malang selalu terbuka dalam pemberian masukan, saran atau informasi terhadap pegawai dan keterbukaan dalam pemberian informasi antar sesama pegawai menghadirkan kegairahan dalam bekerja kepada pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Indriati (2005), Utamajaya dan Sriathi (2015), dan Mastuti (2010). Hal ini juga sejalan dengan temuan Mathis dan Jackson (2000) yang mengatakan faktor-faktor sumber daya manusia yang mempengaruhi semangat kerja adalah komunikasi, usaha pengembangan dan dorongan.

e. Pengaruh Pengembangan Pegawai Terhadap Semangat Kerja

Hasil penelitian ini juga memberikan informasi bahwa pengembangan pegawai yang diberikan instansi memiliki pengaruh negatif terhadap peningkatan semangat kerja pegawai. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator pengembangan pegawai yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja yaitu terkait dengan instruktur yang ditugaskan oleh instansi dalam rangka pengembangan pegawai. Ini menunjukkan bahwa meskipun instruktur yang ditugaskan oleh instansi dalam hal ini KPP Madya Malang menguasai materi yang diberikan dalam rangka pengembangan pegawai dan instruktur juga mampu menyajikan materi pengembangan pegawai dengan baik justru memberikan dampak penurunan terhadap semangat kerja pegawai KPP Madya Malang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Indriati (2005) dan Mastuti (2010). Hal ini juga sejalan dengan temuan Mathis dan Jackson (2000) yang mengatakan faktor-faktor sumber daya manusia yang mempengaruhi semangat kerja adalah komunikasi, usaha pengembangan dan dorongan.

f. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja

Hasil penelitian ini juga memberikan informasi bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan semangat kerja pegawai. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator lingkungan kerja yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan semangat kerja yaitu terkait dengan hubungan dengan atasan. Ini menunjukkan bahwa komunikasi yang intens dengan atasan membantu pegawai KPP Madya Malang dalam aktifitas kerja, selain itu terjalin hubungan yang kondusif

antara pegawai KPP Madya Malang dengan atasan, hal tersebut mampu menghadirkan kegairahan dalam bekerja kepada pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Indriati (2005), Utamajaya dan Sriathi (2015), dan Mastuti (2010). Hal ini juga sejalan dengan temuan Luthans (2006) dan Robbins (1999) yang mengatakan faktor-faktor sumber daya manusia yang mempengaruhi semangat kerja adalah tersebut adalah motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja.

g. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja

Hasil penelitian ini juga memberikan informasi bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan semangat kerja pegawai. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator kepuasan kerja yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan semangat kerja yaitu terkait dengan kepuasan terhadap gaji. Ini menunjukkan bahwa gaji yang diterima pegawai KPP Madya Malang menghadirkan rasa puas dan telah sesuai dengan beban kerja yang ditetapkan atau diberikan oleh Instansi, sehingga kepuasan yang dirasakan pegawai mampu menghadirkan kegairahan dalam bekerja kepada pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung oleh penelitian Rahman (2017) dan Fahmi (2014). Hal ini sejalan dengan temuan Zainun (1991) yang menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya semangat kerja salah satunya adalah adanya tingkat kepuasan ekonomis dan kepuasan nilai lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasi.

h. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja

Penelitian terdahulu oleh Manalu (2015) dan Mustofa (2018) menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain oleh Indriati (2005), Utamajaya dan Sriathi (2015), dan Mastuti (2010) menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Selain itu penelitian oleh penelitian dari Annisa (2015) menunjukkan hubungan yang sedang antara lingkungan kerja dengan semangat kerja. Sedangkan penelitian lain oleh Rahman (2017) dan Fahmi (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut penulis membuktikan secara empiris variabel kepuasan kerja mampu memediasi variabel

lingkungan kerja terhadap variabel semangat kerja. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi antara lingkungan kerja terhadap semangat kerja. Sehingga dapat disimpulkan semakin tinggi persepsi pegawai KPP Madya Malang akan lingkungan kerja kantor KPP Madya Malang menyebabkan semakin tinggi pula semangat kerja pegawai, jika kepuasan kerja pegawai juga semakin tinggi. Artinya komunikasi yang intens dengan atasan membantu pegawai KPP Madya Malang dalam aktifitas kerja, selain itu terjalin hubungan yang kondusif antara pegawai KPP Madya Malang dengan atasan, hal tersebut mampu menghadirkan kegairahan dalam bekerja kepada pegawai jika didahului rasa puas terhadap gaji yang diterima pegawai KPP Madya Malang dan telah sesuai dengan beban kerja yang ditetapkan atau diberikan oleh Instansi.

Sedangkan berdasarkan hasil penelitian penulis membuktikan secara empiris variabel kepuasan kerja tidak mampu memediasi variabel komunikasi organisasi dan pengembangan pegawai terhadap variabel semangat kerja. Artinya rasa puas yang dirasakan pegawai tidak mampu memberikan kegairahan dalam bekerja kepada pegawai meskipun pimpinan KPP Madya Malang selalu terbuka dalam pemberian masukan, saran atau informasi terhadap pegawai dan keterbukaan dalam pemberian informasi antar sesama pegawai dan meskipun instruktur yang ditugaskan oleh instansi dalam hal ini KPP Madya Malang menguasai materi yang diberikan dalam rangka pengembangan pegawai dan instruktur juga mampu menyajikan materi pengembangan pegawai dengan baik.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, diambil kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

- a) Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Malang.
- b) Pengembangan pegawai berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Malang.
- c) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Malang.
- d) Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap semangat kerja pegawai KPP Madya Malang.
- e) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap semangat kerja pegawai KPP Madya Malang.
- f) Pengembangan pegawai berpengaruh signifikan dan negatif terhadap semangat kerja pegawai KPP Madya Malang.
- g) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap semangat kerja pegawai KPP Madya Malang.
- h) Kepuasan kerja mampu memediasi lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai KPP Madya Malang.
- i) Kepuasan kerja tidak mampu memediasi komunikasi organisasi terhadap semangat kerja pegawai KPP Madya Malang.
- j) Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengembangan pegawai terhadap semangat kerja pegawai KPP Madya Malang.

2. Saran

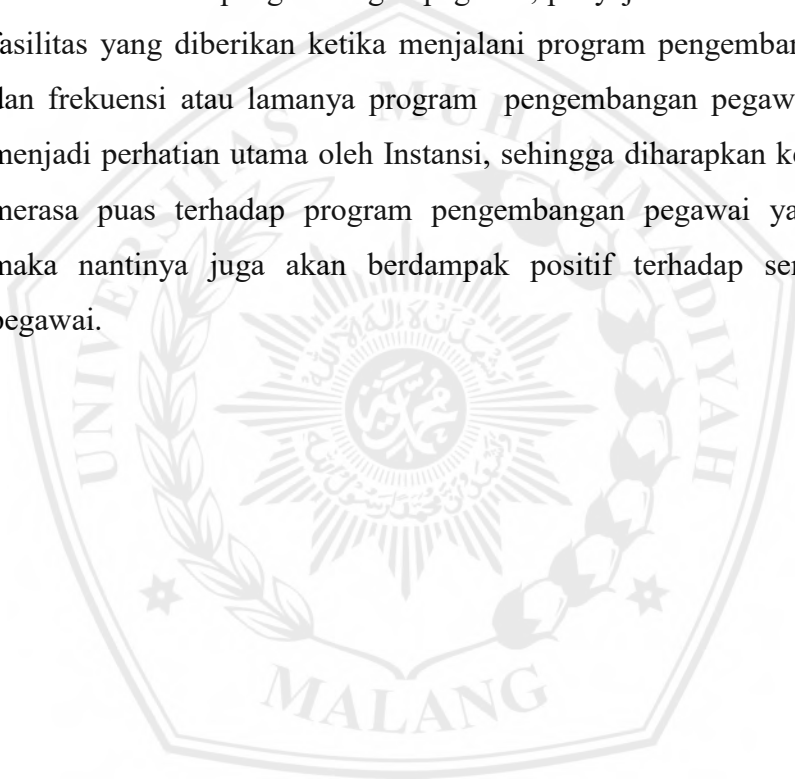
Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat diberikan saran untuk meningkatkan semangat kerja pegawai KPP Madya Malang sebagai berikut:

- a) Instansi hendaknya mempertahankan komunikasi organisasi yang telah terjalin dengan baik, program pengembangan pegawai yang sesuai diberikan kepada pegawai KPP Madya Malang serta lingkungan kerja yang mampu

membangkitkan kegairahan dalam bekerja, sehingga berdasarkan hal tersebut pegawai KPP Madya Malang akan merasa puas. Rasa puas pegawai akan mampu meningkatkan semangat kerja dan semangat kerja yang tinggi tentu akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai KPP Madya Malang.

- b) Instansi hendaknya memperhatikan program pengembangan pegawai yang diberikan kepada pegawai KPP Madya Malang dikarenakan berdasarkan hasil penelitian program pengembangan pegawai yang diberikan justru berdampak negatif terhadap semangat kerja pegawai KPP Madya Malang.

Kesesuaian materi pengembangan pegawai, penyajian materi oleh instruktur, fasilitas yang diberikan ketika menjalani program pengembangan pegawai dan frekuensi atau lamanya program pengembangan pegawai hendaknya menjadi perhatian utama oleh Instansi, sehingga diharapkan ketika pegawai merasa puas terhadap program pengembangan pegawai yang diberikan maka nantinya juga akan berdampak positif terhadap semangat kerja pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- Allen, D. R., & Willburn, M. (2002). *Linking Customer and Employee Satisfaction to the Bottom Line: A Comprehensive Guide to Establishing the Impact of Customer and Employee Satisfaction of Critical Business Outcomes*. Milwaukee: American Society for Quality.
- Annisa, N. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai di Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda. *eJournal Administrasi Negara* , 3 (5), 1452-1463.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Assumta, S. M. (2002). *Dasar-Dasar Public Relations : Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (2003). *Human Resource Management (An Experimental Approach International Edition)*. Singapore: McGraw Hill.
- Costen, W. M., & Salazar, J. (2011). The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* , 10 (3), 273-284.
- Darmawan, D. (2007). *Teori Motivasi*. Surabaya: Metromedia Education.
- Davis, Keith, & Newstorm. (2006). *Perilaku Dalam Organisasi* (7th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fahmi, O. K. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Besarnya Gaji terhadap Semangat Kerja Pegawai Non Medis RSUD Sunan Kalijaga Kabupaten Demak. *Jurnal Publikasi* , 1-16.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Edisi Keempat ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginting. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu Pengantar*. Yogyakarta: BPFE.
- Goldhabber, G. M. (1990). *Organizational Communication* (5th ed.). Dubuque Iowa: WCB Publisher.

- Hasibuan, M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____ (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasley, G. D. (2001). *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Indriati, T. (2005). Pengaruh Pelaksanaan Komunikasi Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Pegawai terhadap Semangat Kerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan. *Jurnal Ekomomi Administrasi* , 1-144.
- Isyandi, B. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Global*. Pekanbaru: Unri Press.
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: Person-organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development* , 22, 171-191.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist Practitione Approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Lisdiani, V., & Ngatno. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang). *Dipenogoro Journal Of Social and Political Science* , 1-8.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Yogyakarta: PT. Andi.
- Manalu, E. L. (2015). Pengaruh Lingkungan kerja dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Paramedis Rumah Sakit Bina Kasih Pekanbaru. *Jom FEKOM* , 2 (1), 1-12.
- Mardiana. (2005). *Manajemen Produksi*. Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Mastuti. (2010). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Pegawai Staf Lantas di Polres Grobogan*. Kudus: 1-13.
- Mathis, R. L., & Jackson, D. H. (2000). *Human Resources Management* (10th ed.). South Western: Tomson.
- Mulyana, D. (2007). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Murdani. (2012). Pengaruh Semangat dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dept. HRD (Human Resource Development) PT. Pulp and Paper Pangkalan Kerinci. *Jurnal Ekonomi* .
- Mustofa, K. K. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Studi Kasus pada Pegawai Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta. *Jurnal Publikasi* , 1-27.
- Novieka, & Prasetya, A. (2018). Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi pada Pegawai PT PLN Persero Area Pasuruan). *Jurnal Administrasi Bisnis* , 61 (4), 131-142.
- Pace, R. W., & Don, F. F. (2005). *Komunikasi Organisasi. Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. (D. Maulana, Ed.) Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, D. (2011). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Putri, S. E. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Publikasi* , 1-204.
- Rahman, T. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada PT. Bangun Nusantara Jaya Makmur (BNJM) Kabupaten Tabalong. *e-Jurnal Administrasi Publik & Administrasi Bisnis* , 2 (1), 45-48.
- Riyadi, H., Utomo, B. S., & Masatip, A. (2017). Pengaruh Komunikasi, Motivasi Kerja, dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Pariwisata Swasta di Jawa Barat. 7 (2), 73-90.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi* (6th ed.). (H. P. Atmaka, Trans.) Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Rosyid, B., Sasongko, & Suhartono. (2012). Pengaruh Komunikasi Organisasi Formal dan Komunikasi Organisasi Informal Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Tetap Bagian Teknik dan Pengolahan Pada PT.Perkebunan Nusantara X (Persero) Gudang Ajong-Gayasan Jember. *Artikel Ilmiah Hasil Penelitian Mahasiswa* , 1-11.
- Rusmini, N. M. (2016). Pengaruh Komunikasi dan Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Koperasi Bali Surya Mandiri Bangli. *Jurnal Publikasi* , 1-3.

- Saputra, M. P., & Adnyani, I. G. (2019). Pengaruh Motivasi, Komunikasi, dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *E- Jurnal Manajemen* , 8 (1), 1-29.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*. Bandung : Mandar Maju.
- Simamora. (1995). *Kebijakan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: BPFE.
- Simanjuntak, P. J. (2003). *Manajemen Hubungan Industrial*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Utamajaya, I. D., & Sriathi, A. A. (2015). Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Serta Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Fuji Jaya Motor Gianyar. *E - Jurnal Manajemen* , 4 (6), 1504-1524.
- Widjanarko, B. (2015). Pengaruh Pemerian Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan pada Bumi Karya Tama Insurance Cabang Medan. *Jurnal Mudira Indure* , 1-23.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN

Yth. Bapak / Ibu responden

Dengan Hormat,

Dalam rangka untuk menyelesaikan tugas akhir studi kami berupa penyusunan Tesis, maka kami mohon kepada Bapak / Ibu sudilah kiranya untuk meluangkan waktu memberikan bantuan kepada kami dengan mengisi daftar pertanyaan berikut. Daftar pertanyaan ini tidak ada kaitannya dengan penilaian bapak/ibu tetapi sebatas untuk penelitian akademis saja. Namun demikian kami mohon pengisian ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Pendapat Bapak/ Ibu akan sangat membantu keberhasilan penelitian ini.

Demikian atas bantuannya disampaikan terima kasih.

Malang, Agustus 2019

Hormat Kami

P. Yudhi Eko Prasetyo

I. IDENTITAS RESPONDEN

- a. Nama : (tidak harus diisi)
- b. Umur :
- c. JenisKelamin :
- d. Pendidikan :
- e. Status Perkawinan :
- f. Pangkat/Golongan :

II. PETUNJUK PENGISIAN

Jawablah pernyataan di bawah ini dengan sebenar-benarnya, dengan cara memberi tanda centang ditempat jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling tepat.

Keterangan kuisioner penelitian : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, N = Netral, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju

III. KUESIONER PENELITIAN

KUESIONER PENELITIAN						
No	Pernyataan	Jawaban				
Komunikasi Organisasi		SS	S	N	TS	STS
1	Pimpinan memberikan dukungan kepada para pegawai					
2	Sesama pegawai saling menaruh dukungan dalam peningkatan diri					
3	Pimpinan mengajak pegawai diskusi dalam pemecahan masalah					
4	Para pegawai berhak memberikan ide atau saran dalam pemecahan masalah					
5	Pimpinan kantor bertindak jujur dalam mengatakan yang sebenarnya					
6	Kejujuran, percaya diri dan kredibilitas sangat diutamakan bagi pegawai					
7	Pimpinan terbuka dalam pemberian masukan, saran atau informasi					
8	Sesama pegawai saling terbuka dalam pemberian informasi					
9	Setiap pegawai harus memiliki pikiran alternatif atau terobosan dalam pemecahan masalah					
10	Setiap pegawai harus mengedepankan kompetensi masing-masing sesuai dengan norma profesi					
Pengembangan Pegawai		SS	S	N	TS	STS
11	Peserta mengetahui alasan diadakannya pengembangan pegawai					
12	Peserta ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan pengembangan pegawai					
13	Instruktur menguasai materi pengembangan pegawai					
14	Instruktur mampu menyajikan materi pengembangan dengan baik					
15	Materi pengembangan relevan dengan tujuan dan sasaran pengembangan pegawai					

16	Materi yang diberikan sesuai dengan topik pengembangan pegawai					
17	Fasilitas pengembangan pegawai yang digunakan lengkap					
18	Tempat pengembangan memberi kegairahan dalam proses pengembangan pegawai					
19	Frekuensi pelatihan yang dilakukan sesuai SOP yang ditetapkan					
20	Lamanya pelatihan yang dilakukan sesuai SOP yang ditetapkan					
Lingkungan Kerja		SS	S	N	TS	STS
21	Warna interior ruangan mendukung semangat kerja saya					
22	Komposisi warna benda disekitar ruang kerja mendukung keadaan pikiran saya					
23	Kebersihan ruang kerja mendukung aktifitas kerja saya					
24	Ketersediaan toilet yang bersih dan nyaman					
25	Suhu udara yang sesuai disekitar ruangan mendukung kondisi kejiwaan saya dalam bekerja					
26	Alat pengatur suhu (AC, kipas angin, dll) sangat mendukung saya untuk bekerja					
27	Intensitas cahaya sesuai dengan lingkungan kerja saya					
28	Pencahayaan dengan sinar matahari sudah cukup					
29	Terdapat jaminan keselamatan karyawan ketika bekerja					
30	Peralatan keamanan ditempat saya lengkap					
31	Terdapat alat peredam suara yang cukup pada ruangan kerja saya					
32	Ketenangan ditempat kerja mendorong produktifitas kerja saya					
33	Komunikasi yang baik dengan sesama pegawai mendukung aktifitas saya dalam bekerja					
34	Terjalin hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja					
35	Komunikasi yang intens dengan atasan sangat membantu aktifitas saya dalam bekerja					
36	Terjalin hubungan yang kondusif antara bawahan dengan atasan					
Kepuasan Kerja		SS	S	N	TS	STS
37	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja yang ditetapkan					
38	Instansi mempromosikan pegawai yang berprestasi pada kerjanya					
39	Ketika saya meminta bantuan rekan kerja, mereka					

	akan membantu					
40	Para pimpinan memberikan dukungan kepada saya					
	Semangat Kerja	SS	S	N	TS	STS
41	Saya hadir tepat waktu pada setiap hari kerja yang ditetapkan					
42	Saya menjalin kerjasama yang baik dengan teman sekerja					
43	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang saya miliki					
44	Dengan gairah kerja yang tinggi mendorong produktifitas pegawai dalam bekerja					
45	Saya menganggap rekan kerja saya sebagai keluarga atau saling menghormati sesama pegawai					



LAMPIRAN 2. DATA PENELITIAN

	komunikasi organisasi										pengembangan pegawai									
no	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
10	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5	3	3
12	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
13	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
16	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
19	3	3	4	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	3
20	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
21	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
22	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
24	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
25	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
27	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	1	5	5
31	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
38	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
39	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3

	komunikasi organisasi										pengembangan pegawai									
no	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
40	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
41	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
42	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
48	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
49	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
50	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
53	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5	3	3
55	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
56	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
59	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
63	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
64	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
66	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	1	5	5
70	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
77	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
78	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
79	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4

	komunikasi organisasi										pengembangan pegawai									
no	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
80	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
86	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
90	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
91	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
92	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
93	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
94	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
96	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
98	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
101	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
102	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
103	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
104	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4
105	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
106	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
107	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3
108	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4
109	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
110	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
114	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
115	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
116	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

lingkungan kerja	kepuasan kerja
------------------	----------------

21	2	23	2	25	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
2	2	4	4	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	5	2	5	5	3	2	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	4	5	5	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	5	5	4	3	4	4	4	3	2	5	5	5	4	4	5	5	4
3	3	5	5	5	5	3	4	3	3	3	5	5	4	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4
2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	5	5	5	5	5	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	3	4
4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	3	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5

lingkungan kerja																kepuasan kerja			
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	5	2	5	5	3	2	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	4	5	5	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4
2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	5	5	5	5	5	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4
4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4

lingkungan kerja																kepuasan kerja			
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4
4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4

semangat kerja

41

42

43

44

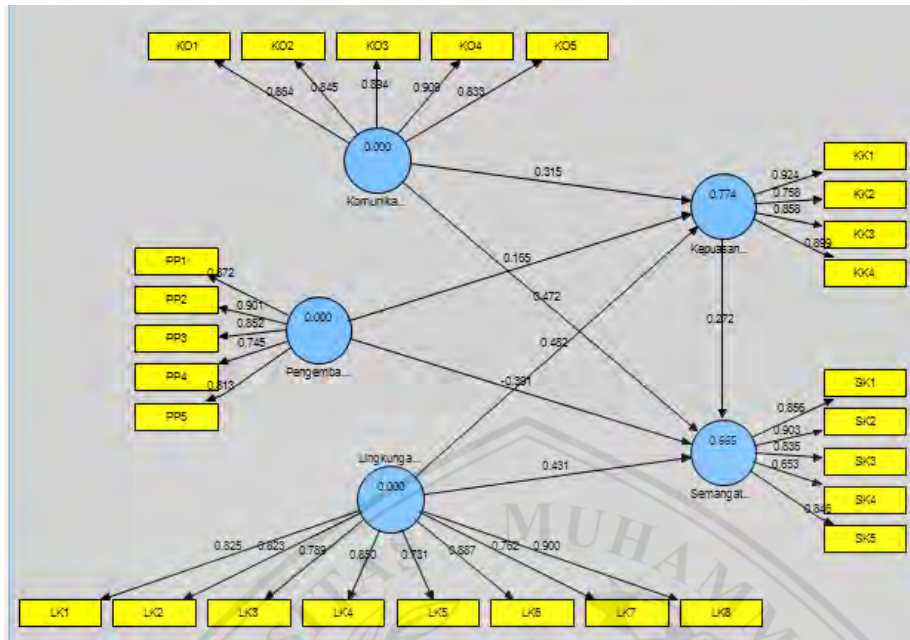
45

5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
4	5	4	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	5	4
5	5	5	5	5
5	5	5	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	5
4	4	4	3	4
4	4	4	4	4
3	4	4	4	4
5	4	5	4	4
5	3	3	3	5
5	4	5	5	5
5	5	5	5	5
3	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	5	5	4	5
4	4	4	4	3
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	5
4	4	4	3	4
5	5	5	3	5

5	5	5	5	5
4	4	4	4	5
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	4	4	5
4	4	4	3	4
5	5	5	3	5
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
4	4	4	3	4
4	4	4	4	4
3	4	4	4	4
5	4	5	4	4
5	3	3	3	5
5	4	5	5	5
5	5	5	5	5
3	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	5	5	4	5
4	4	4	4	3
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	4	4	5
4	4	4	3	4
5	5	5	3	5
5	5	5	5	5
4	4	4	4	5
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4

5	5	5	5	5
5	5	4	4	5
4	5	5	4	5
4	4	4	4	3
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	5
4	4	4	3	4
5	5	5	3	5
5	5	5	5	5
4	4	4	4	5
5	5	5	5	5
4	4	4	4	5
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	4	4	5
4	4	4	3	4
5	5	5	3	5
4	4	4	4	4
5	5	4	4	5
4	4	4	3	4
5	5	5	3	5
5	5	5	5	5
4	4	4	4	5
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	4	4	5
4	4	4	3	4
5	5	5	5	5

LAMPIRAN 3. HASIL ANALISIS PLS



Latent Variable Correlations

	Kepuasan kerja	Komunikasi Organisasi	Lingkungan Kerja	Pengembangan Pegawai
Kepuasan kerja	1.000000			
Komunikasi Organisasi	0.794064	1.000000		
Lingkungan Kerja	0.813298	0.741626	1.000000	
Pengembangan Pegawai	0.741840	0.739804	0.713970	1.000000
Semangat Kerja	0.716049	0.718739	0.728735	0.468002

R Square

	R Square
Kepuasan kerja	0.773619
Komunikasi Organisasi	
Lingkungan Kerja	
Pengembangan Pegawai	
Semangat Kerja	0.665362

Cross Loadings

	Kepuasan kerja	Komunikasi Organisasi	Lingkungan Kerja	Pengembangan Pegawai
KK1	0.923593	0.742424	0.792430	0.688015
KK2	0.757924	0.547475	0.567417	0.648480
KK3	0.858210	0.709345	0.668593	0.581366
KK4	0.899059	0.717931	0.817271	0.654261
KO1	0.629894	0.863768	0.607338	0.638272
KO2	0.759771	0.844910	0.724512	0.698428
KO3	0.682798	0.893916	0.600806	0.651396
KO4	0.735828	0.908992	0.686588	0.637079
KO5	0.623985	0.833489	0.586225	0.583158
LK1	0.677484	0.638100	0.824749	0.636330

LK2	0.702858	0.629049	0.822947	0.675099
LK3	0.642411	0.612529	0.789304	0.559705
LK4	0.675715	0.595463	0.849967	0.708636
LK5	0.557828	0.450070	0.731247	0.564312
LK6	0.719473	0.585741	0.887219	0.604324
LK7	0.651481	0.619490	0.761501	0.391962
LK8	0.811127	0.702317	0.900081	0.596651
PP1	0.686191	0.711972	0.641255	0.872320
PP2	0.637633	0.653323	0.570984	0.901338
PP3	0.577048	0.583275	0.540606	0.851550
PP4	0.391632	0.396657	0.486884	0.744779
PP5	0.715166	0.662961	0.697570	0.813310
SK1	0.561011	0.628062	0.607775	0.427757
SK2	0.699168	0.660010	0.670429	0.417332
SK3	0.528385	0.457646	0.493880	0.337266
SK4	0.460398	0.448521	0.483257	0.376148
SK5	0.649479	0.695107	0.690302	0.371610

	Semangat Kerja
KK1	0.630893

KK2	0.447830
KK3	0.708508
KK4	0.652856
KO1	0.544481
KO2	0.672042
KO3	0.592238
KO4	0.681635
KO5	0.616036
LK1	0.654766
LK2	0.555988
LK3	0.525458
LK4	0.473722
LK5	0.307857
LK6	0.657402
LK7	0.773409
LK8	0.711961
PP1	0.486241
PP2	0.326255
PP3	0.350400
PP4	0.205092



PP5	0.493925
SK1	0.855815
SK2	0.903101
SK3	0.834978
SK4	0.652548
SK5	0.846276

AVE

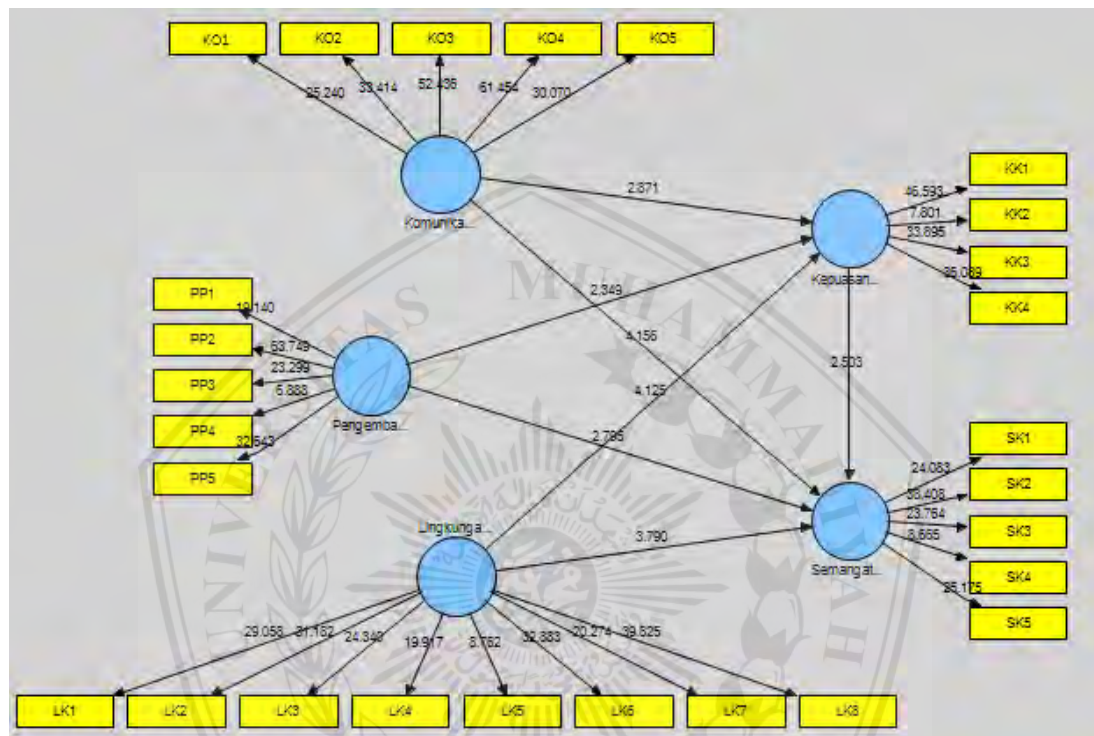
	AVE
Kepuasan kerja	0.743076
Komunikasi Organisasi	0.756005
Lingkungan Kerja	0.676851
Pengembangan Pegawai	0.702932
Semangat Kerja	0.677440

Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan kerja	0.920042
Komunikasi Organisasi	0.939304
Lingkungan Kerja	0.943445

Pengembangan Pegawai	0.921764
Semangat Kerja	0.912172

LAMPIRAN 4. HASIL ANALISIS PLS DENGAN BOOTSTRAP



Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Kepuasan kerja -> Semangat Kerja	0.271959	0.286235	0.108648	0.108648
Komunikasi Organisasi -> Kepuasan kerja	0.314626	0.335950	0.109591	0.109591

Komunikasi Organisasi -> Semangat Kerja	0.472346	0.463876	0.113668	0.113668
Lingkungan Kerja -> Kepuasan kerja	0.481757	0.471957	0.116793	0.116793
Lingkungan Kerja -> Semangat Kerja	0.430988	0.421851	0.113717	0.113717
Pengembangan Pegawai -> Kepuasan kerja	0.165118	0.154254	0.070290	0.070290
Pengembangan Pegawai -> Semangat Kerja	-0.390905	-0.379486	0.139839	0.139839

	T Statistics (O/STERR)
Kepuasan kerja -> Semangat Kerja	2.503135
Komunikasi Organisasi -> Kepuasan kerja	2.870917
Komunikasi Organisasi -> Semangat Kerja	4.155503
Lingkungan Kerja -> Kepuasan kerja	4.124891
Lingkungan Kerja -> Semangat Kerja	3.789997
Pengembangan Pegawai -> Kepuasan kerja	2.349104
Pengembangan Pegawai -> Semangat Kerja	2.795395

Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
KK1 <- Kepuasan kerja	0.923593	0.927061	0.019823	0.019823
KK2 <- Kepuasan kerja	0.757924	0.756855	0.097161	0.097161
KK3 <- Kepuasan kerja	0.858210	0.860834	0.025320	0.025320
KK4 <- Kepuasan kerja	0.899059	0.900892	0.024912	0.024912
KO1 <- Komunikasi Organisasi	0.863768	0.868565	0.034223	0.034223
KO2 <- Komunikasi Organisasi	0.844910	0.847297	0.025286	0.025286
KO3 <- Komunikasi Organisasi	0.893916	0.895646	0.017048	0.017048
KO4 <- Komunikasi Organisasi	0.908992	0.912931	0.014792	0.014792
KO5 <- Komunikasi Organisasi	0.833489	0.835228	0.027718	0.027718
LK1 <- Lingkungan Kerja	0.824749	0.825989	0.028383	0.028383
LK2 <- Lingkungan Kerja	0.822947	0.825889	0.026391	0.026391

LK3 <- Lingkungan Kerja	0.789304	0.793144	0.032429	0.032429
LK4 <- Lingkungan Kerja	0.849967	0.848279	0.042675	0.042675
LK5 <- Lingkungan Kerja	0.731247	0.729276	0.083457	0.083457
LK6 <- Lingkungan Kerja	0.887219	0.883867	0.026981	0.026981
LK7 <- Lingkungan Kerja	0.761501	0.765048	0.037560	0.037560
LK8 <- Lingkungan Kerja	0.900081	0.901180	0.022601	0.022601
PP1 <- Pengembangan Pegawai	0.872320	0.863236	0.045576	0.045576
PP2 <- Pengembangan Pegawai	0.901338	0.905173	0.014139	0.014139
PP3 <- Pengembangan Pegawai	0.851550	0.847740	0.036549	0.036549
PP4 <- Pengembangan Pegawai	0.744779	0.731974	0.108132	0.108132
PP5 <- Pengembangan Pegawai	0.813310	0.820141	0.024915	0.024915

SK1 <- Semangat Kerja	0.855815	0.857238	0.035536	0.035536
SK2 <- Semangat Kerja	0.903101	0.905502	0.023514	0.023514
SK3 <- Semangat Kerja	0.834978	0.834412	0.035137	0.035137
SK4 <- Semangat Kerja	0.652548	0.655267	0.075308	0.075308
SK5 <- Semangat Kerja	0.846276	0.847793	0.033615	0.033615

	T Statistics (O/STERR)
KK1 <- Kepuasan kerja	46.592709
KK2 <- Kepuasan kerja	7.800728
KK3 <- Kepuasan kerja	33.895202
KK4 <- Kepuasan kerja	36.088883
KO1 <- Komunikasi Organisasi	25.239520
KO2 <- Komunikasi Organisasi	33.414459
KO3 <- Komunikasi Organisasi	52.436085
KO4 <- Komunikasi Organisasi	61.453563
KO5 <- Komunikasi Organisasi	30.069807
LK1 <- Lingkungan Kerja	29.057723
LK2 <- Lingkungan Kerja	31.182382
LK3 <- Lingkungan Kerja	24.339602
LK4 <- Lingkungan Kerja	19.917020

LK5 <- Lingkungan Kerja	8.761920
LK6 <- Lingkungan Kerja	32.883232
LK7 <- Lingkungan Kerja	20.274486
LK8 <- Lingkungan Kerja	39.824804
PP1 <- Pengembangan Pegawai	19.139906
PP2 <- Pengembangan Pegawai	63.749256
PP3 <- Pengembangan Pegawai	23.298844
PP4 <- Pengembangan Pegawai	6.887672
PP5 <- Pengembangan Pegawai	32.643197
SK1 <- Semangat Kerja	24.083198
SK2 <- Semangat Kerja	38.407660
SK3 <- Semangat Kerja	23.763501
SK4 <- Semangat Kerja	8.665108
SK5 <- Semangat Kerja	25.175386

LAMPIRAN 5. PENELITIAN TERDAHULU

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Indriati (2005)	Pengaruh Pelaksanaan Komunikasi Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Pegawai terhadap Semangat Kerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Komunikasi Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Pegawai berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Grobogan
2	Utamajaya dan Sriathi (2015)	Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Serta Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Fuji Jaya Motor Gianyar	Hasil penelitian menunjukkan secara parsial motivasi, komunikasi, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.
3	Manalu (2015)	Pengaruh Lingkungan kerja dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Paramedis Rumah Sakit Bina Kasih Pekanbaru	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja dan komunikasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja paramedis Rumah Sakit Bina Kasih Pekanbaru.
4	Saputra dan Adnyani (2019)	Pengaruh Motivasi, Komunikasi, dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan motivasi, komunikasi, dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. PPILN Wilayah Bali
5	Mastuti (2010)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Pegawai Staf Lantas di Polres Grobogan	penelitian menunjukkan secara parsial lingkungan kerja, komunikasi kerja, dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja Pegawai Staf Lantas di Polres Grobogan.
6	Riyadi, Utomo, dan Masatip (2017)	Pengaruh Komunikasi, Motivasi Kerja, dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya pada	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan komunikasi, motivasi, kompetensi terhadap kepuasan kerja.

		Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Pariwisata Swasta di Jawa Barat	
7	Mustofa (2018)	Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Studi Kasus pada Pegawai Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta.
8	Fahmi (2014)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Besarnya Gaji terhadap Semangat Kerja Pegawai Non Medis RSUD Sunan Kalijaga Kabupaten Demak	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan besarnya gaji berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja
9	Rahman (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada PT. Bangun Nusantara Jaya Makmur (BNJM) Kabupaten Tabalong	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.
10	Novieka dan Prasetya (2018)	Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi pada Pegawai PT PLN Persero Area Pasuruan)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa saluran komunikasi formal berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, saluran komunikasi informal berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
11	Jehanzeb dan Mohanty (2018)	<i>Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: Person-organization fit as moderator</i>	menunjukkan dampak positif dari inisiatif pengembangan pegawai pada kepuasan kerja pegawai dan kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap komitmen organisasi
12	Costen dan Salazar (2011)	<i>The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry</i>	hasil menunjukkan bahwa pegawai yang merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru lebih puas dengan pekerjaan mereka, lebih setia, dan lebih

			cenderung untuk tetap bersama organisasi.
13	Putri (2018)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian adalah (1) Tidak terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, (4) Tidak terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, (5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (6) Kepuasan kerja terbukti memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan (7) Kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
14	Rusmini (2016)	Pengaruh Komunikasi dan Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Koperasi Bali Surya Mandiri Bangli	Kesimpulan yang didapat: (1) Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan Koperasi Bali Surya Mandiri Kabupaten Bangli. (2) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan Koperasi Bali Surya Mandiri Kabupaten (3) Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan
15	Widjanarko (2015)	Pengaruh Pemberian Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan pada Bumi	Disimpulkan bahwa Kompensasi terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan dan

		Karya Tama Insurance Cabang Medan	Komunikasi tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja.
16	Annisa (2015)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai di Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda	termasuk dalam hubungan yang sedang antara lingkungan kerja dengan semangat kerja pegawai di Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda. Dengan demikian besar pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja adalah 18,15%. Dimana semangat kerja kurang maksimal karena kurangnya semangat kerja dari para pegawai yang terlihat dari kurangnya tingkat kerjasama dan kepuasan kerja sehingga pencapaian tujuan Kantor Kelurahan Air Putih belum optimal.

LAMPIRAN 6. RINGKASAN VARIABEL, INDIKATOR, ITEM, DAN SUMBER INSTRUMEN

Variabel	Indikator	Item
Komunikasi Organisasi (Goldhaber, 1990)	Dukungan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menaruh dukungan kepada masing-masing pegawai 2. Mengajak pegawai dapat meningkatkan kesadaran dirinya
	Pengambilan keputusan yang partisipatif	<ol style="list-style-type: none"> 3. Mengajak berdiskusi kepada pegawai 4. Setiap pegawai berhak memberikan ide dan gagasan
	Kejujuran, percaya diri dan kredibilitas	<ol style="list-style-type: none"> 5. Bertindak jujur dalam mengatakan pesan 6. Kejujuran dan konsistensi pegawai sangat dibutuhkan
	Keterbukaan dalam berkomunikasi ke atas dan ke bawah	<ol style="list-style-type: none"> 7. Selalu terbuka dalam memberikan masukan, saran atau informasi 8. Saling terbuka dalam pemberian informasi sesama pegawai
	Tujuan kerja yang tinggi	<ol style="list-style-type: none"> 9. Setiap elemen pegawai wajib memiliki pemikiran yang bersifat alternatif pemecahan masalah 10. Setiap pegawai harus memperhatikan kompetensi dalam menjalankan tugas masing-masing
Pengembangan Pegawai (Hasibuan, 2008)	Peserta	<ol style="list-style-type: none"> 11. Pengetahuan atas alasan diadakannya pengembangan pegawai 12. Partisipasi
	Instruktur	<ol style="list-style-type: none"> 13. Penguasaan materi 14. Kemampuan penyajian
	Materi	<ol style="list-style-type: none"> 15. Relevan dengan sasaran 16. Sesuai topik
	Fasilitas	<ol style="list-style-type: none"> 17. Kelengkapan 18. Tempat yang nyaman
	Lama Pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 19. Tingkat frekuensi pelatihan 20. Tingkat lamanya pelatihan
Lingkungan Kerja (Sedarmayanti, 2001)	Pewarnaan	<ol style="list-style-type: none"> 21. Warna interior ruangan mendukung pikiran 22. Komposisi warna sesuai
	Kebersihan	<ol style="list-style-type: none"> 23. Kebersihan ruang kerja

		24. Ketersediaan toilet
	Pertukaran Udara	25. Suhu udara yang pas 26. Alat pengatur suhu udara sesuai
	Penerangan	27. Intensitas cahaya yang cukup 28. Penerangan dengan matahari yang cukup
	Keamanan	29. Jaminan keselamatan pegawai dalam bekerja 30. Peralatan keamanan yang lengkap
	Kebisingan	31. Alat peredam suara sangat berguna saat bekerja 32. Ketenangan dilingkungan tempat kerja
	Hubungan antar pegawai	33. Komunikasi yang baik dengan sesama pegawai 34. Hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja
	Hubungan dengan atasan	35. Komunikasi yang intens dengan atasan 36. Hubungan kondusif dengan atasan
Kepuasan Kerja (Luthans, 2006)	Kepuasan terhadap gaji	37. Gaji saya sudah sesuai
	Kepuasan terhadap promosi	38. Promosi diberikan kepada pegawai yang berprestasi
	Kepuasan terhadap rekan kerja	39. Rekan kerja saling membantu dalam pekerjaan
	Kepuasan terhadap atasan	40. Dukungan pimpinan terhadap pegawai
Semangat kerja (Darmawan, 2007)	Presensi	41. Hadir tepat waktu
	Kerjasama	42. Selalu menjalin kerjasama dengan teman kerja
	Tanggung jawab	43. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan
	Kegairahan Bekerja	44. Gairah kerja yang tinggi mendorong produktifitas
	Hubungan yang harmonis	45. Rekan kerja sebagai keluarga atau saling menghormati

LAMPIRAN 7. HASIL UJI SOBEL

Input:		Test statistic:	p -value:
t_a	2.871	Sobel test:	1.8866681
t_b	2.503	Aroian test:	1.82482426
		Goodman test:	1.95525832
		Reset all	Calculate

Input:		Test statistic:	p -value:
t_a	4.125	Sobel test:	2.13987005
t_b	2.503	Aroian test:	2.09534139
		Goodman test:	2.18736385
		Reset all	Calculate

Input:		Test statistic:	p -value:
t_a	2.349	Sobel test:	1.71285038
t_b	2.503	Aroian test:	1.64448797
		Goodman test:	1.7905147
		Reset all	Calculate

Tesis (Yudhi Eko 2)

ORIGINALITY REPORT

5%	5%	0%	0%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.scribd.com Internet Source	3%
2	jurnaljam.ub.ac.id Internet Source	2%

Exclude quotes

☐ Off

Exclude bibliography

☐ On

Exclude matches

☐ < 2%